

Carlos Guilherme Vogel do Amaral Filho

ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO DE MARKETING PARA A EMPRESA ATIVA PROJETO & OBRA

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Curso de Especialização em Marketing
Empresarial da Universidade Federal do Paraná –
PR, como requisito parcial para a obtenção do
grau de Especialista.

Orientador: Prof. Dr. Romeu Rössler Telma

CURITIBA - PR, ABRIL 2006

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Professor Romeu Rössler Telma, pelo importante auxílio na realização desta monografia.

Aos meus amigos Cássio Rubin dos Santos e Karina Carelli Netto, proprietários da Ativva Projeto & Obra, pela confiança depositada na realização deste trabalho, pela fundamental participação no seu desenvolvimento e pelas informações concedidas acerca da empresa.

Aos professores e colegas do curso de Especialização em Marketing Empresarial da UFPR, que durante um ano de convivência proporcionaram uma excelente troca de conhecimentos e experiências.

RESUMO

ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO DE MARKETING PARA A EMPRESA ATIVVA PROJETO & OBRA

Autor: Carlos Guilherme Vogel do Amaral Filho

Orientador: Prof. Dr. Romeu Rössler Telma

O planejamento das estratégias de ação é ferramenta fundamental para o processo de tomada de decisão em uma empresa que pretende se manter competitiva no mercado. As estratégias de marketing devem ser definidas de modo a orientar as ações mercadológicas, visando a atingir de maneira eficaz os objetivos a que a empresa se propõe. A “Ativva Projeto & Obra”, por ser uma empresa nova no mercado de construção civil e arquitetura, na cidade de Cruz Alta (RS), deseja nortear suas ações de marketing através de um planejamento envolvendo os quatro pilares básicos do composto de marketing: produto, preço, distribuição e comunicação. O objetivo deste trabalho foi definir as estratégias de marketing que serão colocadas em prática pela empresa no ano de 2006. Para chegar a essas estratégias, foi realizada uma análise ambiental da empresa, compreendendo seus ambientes interno e externo. Após essa primeira etapa, foram traçados os objetivos gerais da empresa e sua missão. Finalmente, de posse desses dados, foi elaborado o planejamento das ações de marketing, para posterior implementação e controle.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing. Planejamento. Estratégia. Construção Civil

ABSTRACT

THE MARKETING PLANNING CREATION TO ATIVVA PROJETO & OBRA COMPANY

Author: Carlos Guilherme Vogel do Amaral Filho

Advisor: Prof. Dr. Romeu Rössler Telma

The action strategies planning is a fundamental tool to the decision making process in a company that wants to keep competitive in the business market. The marketing strategies must be defined to orientate the marketing actions, intending to get an efficacious way to reach business' objectives.

Ativva Projeto & Obra is a new organization in the architecture and civil construction market, located in Cruz Alta, a small city in the South of Brazil, and it wants to orientate its marketing action, by a planning involving the four basic pillars to the marketing mix: product, price, place and promotion. The objective of this research was to define the marketing strategies that will be put in practice in 2006. To get at these strategies, it was realized an environmental analysis of this organization, comprehending macro and microenvironment. After this first stage, it has been delimited the general organization's objectives and its mission. Finally, with these dates in hands, it has been created the marketing actions planning, and then its implementation and control.

KEY WORDS: Marketing. Planning. Strategy. Civil Construction

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	II
RESUMO.....	III
ABSTRACT	IV
LISTA DE ANEXOS.....	VII
INTRODUÇÃO	1
1 REVISÃO DE LITERATURA.....	3
1.1 Marketing	3
1.1.1 A Evolução do Conceito de Marketing	3
1.1.2 O Sistema de Marketing	6
1.1.3 Marketing de Relacionamento	8
1.1.4 O Continuum de Marketing e as aplicações de CRM.....	11
1.2 Serviços	12
1.2.1 Marketing de Serviços	15
1.3 Planejamento e Estratégia em Marketing	16
1.3.1 Estratégia	17
1.3.2 Planejamento Estratégico	18
1.3.3 Planejamento em Marketing	22
1.3.4 O Conteúdo do Plano de Marketing.....	24
1.4 O Setor de Construção Civil	25
1.4.1 Construção Civil e Arquitetura na cidade de Cruz Alta (RS)	27
1.4.2 Marketing no Setor de Serviços de Construção Civil e Arquitetura	29
2 ANÁLISE ESTRATÉGICA DA EMPRESA	37
2.1 Objetivos	37
2.2 A Empresa.....	37
2.2.1 O Ambiente Externo	38
2.2.2 O Ambiente Competitivo.....	40

2.2.3 O Ambiente de Mercado.....	43
2.2.4 O Ambiente Organizacional.....	43
2.3 Análise de Sensibilidade Ambiental.....	44
2.3.1 Oportunidades.....	44
2.3.2 Ameaças.....	45
2.3.3 Pontos Fortes.....	46
2.3.4 Pontos Fracos.....	46
2.3.5 Alavancagem, Vulnerabilidade, Restrições e Problemas.....	47
2.4 Missão, Objetivos e Estratégias.....	48
2.4.1 Missão.....	48
2.4.2 Objetivos:.....	48
2.4.3 Estratégias.....	50
3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	51
3.1 Diagnóstico.....	51
3.2 <i>Prognóstico</i>	51
3.3 Objetivos de Marketing.....	52
3.4 Estratégias de Marketing.....	52
3.4.1 Estratégias de Produto.....	53
3.4.2 Estratégias de Preço.....	55
3.4.3 Estratégias de Distribuição.....	56
3.4.4 Estratégias de Comunicação.....	57
3.5 Elementos de Apoio Estratégico.....	61
3.6 Orçamento Geral das Despesas de Marketing.....	62
3.7 Cronogramas e Responsabilidades.....	63
3.8 Controles.....	64
4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	65
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68
ANEXOS.....	70

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – LOGOMARCA E PEÇAS PUBLICITÁRIAS A SEREM USADAS NA DIVULGAÇÃO DA EMPRESA:.....	71
ANEXO B – PROPOSTA DE QUESTIONÁRIO A SER APLICADO AOS CLIENTES APÓS CONCLUSÃO DE CADA SERVIÇO PRESTADO:.....	75

INTRODUÇÃO

O mercado em que as empresas atuam está em constante mutação. A concorrência apresenta novidades capazes de ameaçar a soberania de um negócio. Os clientes estão sempre em busca da maior satisfação possível, seja ela em termos de qualidade ou economia. Os governos criam impostos e modificam a incidência dos já existentes. Diversos outros grupos influenciam direta ou indiretamente as atividades de uma organização.

Uma transformação pode acarretar a melhoria ou a falência de uma empresa. Para que se evite a última situação, é preciso que a organização possua objetivos formulados, metas programadas e estratégias de ação definidas. Essas estratégias devem ser capazes de promover o cumprimento das metas e o alcance dos objetivos. Para tanto, uma ferramenta vem ganhando cada vez mais espaço, o planejamento estratégico, capaz de promover o diagnóstico de uma organização e determinar táticas de ação para que ela consiga alcançar os objetivos propostos.

Todas as funções de uma organização devem ter um plano de ação atrelado ao seu planejamento global, inclusive a função marketing, a qual tem uma importância fundamental para a empresa. As ações de marketing é que definem o posicionamento da organização no mercado, e a forma como seus produtos/serviços chegarão aos consumidores finais. Elas devem apresentar estratégias para todos os componentes do composto de marketing: produto, preço, distribuição e comunicação.

A *Ativva Projeto & Obra* é uma empresa que atua na área de prestação de serviços, mais especificamente nos setores de construção civil e arquitetura e paisagismo. Por ser uma empresa nova, constituída há pouco mais de um ano, ainda não possui um planejamento estratégico de atuação no mercado, e suas ações de marketing necessitam ser elaboradas a partir de um estudo detalhado da situação atual em que a empresa se encontra.

A partir da exposição acima, definiu-se como questão-problema do presente trabalho, **a elaboração de um planejamento das estratégias de marketing para a empresa *Ativva Projeto & Obra*, visando solidificar sua estrutura, permitindo adotar atitudes que permitam obter sucesso em suas atividades.**

O objetivo principal deste estudo foi elaborar um planejamento de marketing para a referida empresa, traçando estratégias que englobam todas as variáveis que compõem o mix de marketing, devidamente adaptado para a realidade em que ela está inserida e para sua área de atuação. O plano elaborado será realmente colocado em prática pela empresa, e isto acentua o comprometimento deste estudo com ela.

1 REVISÃO DE LITERATURA

1.1 Marketing

Os processos de troca já faziam parte do dia-a-dia das sociedades primitivas, onde o escambo era a principal forma de comércio: as pessoas trocavam mercadorias entre si, não havendo moeda para pagamento. É a partir do simples princípio da troca que se origina o processo hoje conhecido como marketing.

Nos dias atuais, o marketing é peça fundamental no desenvolvimento e na implementação de estratégias e na obtenção de resultados, para qualquer tipo de organização.

1.1.1 A Evolução do Conceito de Marketing

Talvez se pudesse definir o marketing em seus momentos iniciais como uma forma de negociação usada para reger as atividades empreendidas por pessoas que procuravam obter as mercadorias de que necessitavam, oferecendo aquelas que possuíam em excesso.

Com o passar do tempo, os processos de troca começaram a evoluir. A partir da revolução industrial as atividades comerciais e industriais começaram a ganhar força. Porém, a escola econômica clássica considerava apenas dois fatores como fundamentais no processo econômico: a produção e a distribuição, sendo que esta última era tida simplesmente como uma consequência da primeira. No século XIX, o fabricante tinha como única preocupação vender e distribuir aquilo que já tinha sido produzido. Não havia preocupações em atender os gostos ou necessidades dos consumidores. Segundo PINHO (1998, p.13), “em função do baixo poder aquisitivo das populações na Europa, mesmo em países mais desenvolvidos, não havia excedentes que permitissem ao comprador atender seus gostos pessoais”. Essa

situação dura até o início do século XX, com as empresas da época preocupando-se unicamente em assegurar os meios de produção.

Com a capacidade de produção das indústrias aumentando, surge a necessidade de se começar a usar técnicas mais agressivas de venda, jogo de preços e também propaganda. Começa a nascer então o estudo formal dos processos e das relações de troca – o marketing.

No ano de 1936, o economista americano J. M. Keynes publica o livro *General Theory of Employment, Interest and Money*, criticando a clássica lei da oferta e da procura. KEYNES (*apud* PINHO, 1998, p.13), afirma que “havia ainda outros fatores, subjetivos, mas nem por isso menos importantes, que influíam poderosamente no ânimo e no comportamento do consumidor”.

Com a economia entrando para o processo de produção em massa, estimulada pelo crescimento populacional e com a melhoria dos sistemas de transporte, a evolução nos meios de comunicação, o desenvolvimento de grandes cidades, a especialização econômica das nações e acumulação de riqueza, gera-se uma busca maior pela produtividade, o que traz para os mercados uma concorrência muito ativa. Isso faz com que os detentores dos meios de produção comecem a procurar artifícios para aumentar a estabilidade da demanda para seus produtos. O problema agora vai muito além do que manter os meios de produção: é preciso tornar produção e consumo compatíveis.

Assim, o conceito moderno de marketing vai se delineando. PINHO (1998, p.14) traz alguns dos primeiros conceitos atribuídos para marketing. Em 1960, a *American Marketing Association* (AMA) definia o termo como “o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador”. Já a *Ohio State University* (1965), definia marketing como “processo pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços”.

Em CHURCHILL e PETER (2000, p.4), encontra-se a seguinte definição para marketing, também provinda da AMA: “marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”. Os autores complementam, dizendo que “a essência do marketing

é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos”.

Para KOTLER (2000, p.29), existem inúmeras definições para marketing, e pode-se estabelecer uma distinção entre definições sociais e gerenciais. As definições sociais mostram o papel do marketing na sociedade, enquanto as definições gerenciais voltam-se para os processos de administração.

Para o autor, uma definição social para marketing seria “o processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Já a definição gerencial para marketing apresentada por KOTLER (2000, p.4) seria “o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço, a promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

COBRA (1997, p.32), sintetiza o papel do marketing na sociedade: “satisfazer às necessidades do consumidor”. E completa, dizendo que “o marketing não cria hábitos de consumo, mas estimula a compra de produtos ou serviços que satisfaçam alguma necessidade latente”.

Apesar de todos esses conceitos, a evolução do marketing segue ocorrendo, e cabe aos profissionais da área buscarem constante aperfeiçoamento, visando aplicar conhecimentos de outras áreas. KOTLER (2001, p.117), em entrevista à Revista HSM Management, diz que o profissional de marketing deve buscar conhecimentos na área financeira e na área de tecnologia de informação. Segundo ele, “é preciso ter uma visão mais ampla de sua influência”, pois o marketing ganhou uma ascendência inimaginável, tornando-se valor supremo nos dias atuais.

KOTLER (2001, p.120) afirma ainda que o marketing é fundamentalmente um impulsionador da atividade econômica, pois seu objetivo é, na realidade, fazer com que a economia se ponha em movimento, que as pessoas desejem as coisas e utilizem parte de seus recursos para desfrutar essas coisas.

SCHMITT (2001, p.28), outro especialista em marketing, afirma que:

Há uma nova e revolucionária abordagem de marketing que se focaliza na experiência do cliente. Ela inclui vários conceitos e ferramentas-chave, como uma compreensão mais ampla do consumo e os diferentes tipos e experiências que podemos criar para o cliente: detectar, sentir, pensar, agir e relacionar-se.

Trabalhar com todos esses processos requer uma quantidade considerável de trabalho e técnicas. A Administração de Marketing é a área da administração que se encarrega dessa atividade. Um conceito que temos para a Administração de Marketing também vem de KOTLER (2000, p.30): “arte ou ciência da escolha dos mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente”.

Para CHURCHILL e PETER (2000, p.9), as chances de sucesso de uma empresa são maiores no longo prazo quando estas adotam uma orientação para o marketing, que depende da compreensão das necessidades e desejos dos clientes, que culmine na construção de produtos e serviços que possam satisfazê-los. GLYNN e JONES (2003, p.135) complementam dizendo que o grande desafio para as empresas é “compreender as sutilezas de como a satisfação do cliente em relação a cada uma das características de seu produto ou serviço irá influenciar seu comportamento na hora das compras”.

1.1.2 O Sistema de Marketing

Os processos de troca realizam-se entre duas partes, em um campo denominado sistema de marketing. Esse sistema é composto por um conjunto de fatores que fazem parte do processo de troca. Segundo KOTLER (2000, p.37), o modelo chamado Composto de Marketing ou Marketing Mix, desenvolvido por McCarthy, aborda esses fatores inerentes aos processos de troca. Nessa abordagem, o sistema é formado por quatro elementos ou funções básicos: **produto, preço, praça e promoção**. São os chamados 4 Ps do marketing.

a) *Produto*: KOTLER (2000, p.33) define produto como sendo “qualquer oferta que possa satisfazer a uma necessidade ou a um desejo”. Para PINHO (1998, p.19), produto é um objeto de satisfação para o consumidor.

Dentre as categorias de produtos ou ofertas, podemos citar bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, idéias, entre outros. Pode ser vendido tanto

por suas características tangíveis quanto pelas intangíveis. Por exemplo, uma peça de roupa pode ser vendida tanto pela sua utilidade quanto pelo *status* que sua marca proporciona.

b) *Preço*: é um valor atribuído a um determinado bem ou serviço. Para CHURCHILL e PETER (2000, p.20), o preço é “a quantidade de dinheiro ou outros recursos que deve ser dada em troca de produtos e serviços”.

O preço do produto é determinado pelo seu custo e pela demanda do consumidor. O preço é o único dos 4 Ps que produz receita. Estabelecer uma política de preços é uma estratégia que deve ser tomada com cuidado. Para KOTLER (2000, p.476), ao estabelecer essa política, a empresa toma os seguintes passos: seleciona seu objetivo de determinação de preços; estimula a curva de demanda; estima como seus custos variam em diferentes níveis de produção; examina os custos, os preços e as ofertas dos concorrentes; seleciona um método de determinação de preços; e, finalmente, seleciona o preço final.

c) *Praça ou Distribuição*: engloba diversos fatores que têm como função colocar o produto à disposição do consumidor. Reune os canais de distribuição, a cobertura e os locais de distribuição, os estoques e os meios de transporte.

De acordo com CHURCHILL e PETER (2000, p.20), “refere-se a como produtos e serviços são entregues aos mercados para se tornarem disponíveis para trocas”.

d) *Promoção ou Comunicação*: compreende os esforços realizados para que o produto realize sua trajetória através dos canais de distribuição. CHURCHILL e PETER (2000, p.20), afirmam que o elemento promoção “refere-se a como os profissionais de marketing informam, convencem e lembram os clientes sobre produtos e serviços”.

Entre as principais funções da Promoção estão o estabelecimento e a manutenção da comunicação com o mercado-alvo de um determinado produto.

A comunicação de uma empresa vai além do que transmitir uma mensagem de um emissor a um receptor e obter deste último uma resposta. Segundo KOTLER (2000, p.570):

O feitio e o preço do produto, a cor e a forma da embalagem, a roupa e o comportamento do vendedor, a decoração do local, a identidade visual da empresa – tudo comunica algo aos compradores. Todo contato com a marca transmite uma impressão que pode fortalecer ou enfraquecer a visão do cliente sobre a empresa. O mix de marketing completo deve estar integrado a fim de transmitir uma mensagem coerente e um posicionamento estratégico.

O autor cita cinco formas essenciais de comunicação: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, vendas pessoais e marketing direto.

- *Propaganda*: qualquer forma paga de apresentação e promoção de um produto, por um anunciante identificado;
- *Promoção de Vendas*: incentivos, normalmente de curto prazo, para estimular a experimentação ou a compra de um produto;
- *Relações Públicas e Publicidade*: atividades e programas elaborados para promover a imagem de uma empresa ou de seus produtos, tais como eventos, patrocínios, palestras, mídia de identificação, publicações, etc;
- *Vendas Pessoais*: interação pessoal com o consumidor, visando não somente a vender mas também a criar conhecimento do produto, despertar o interesse do comprador, entre outros objetivos;
- *Marketing Direto*: utilização de meios de comunicação (telefone, fax, correio, etc) para se comunicar diretamente com clientes específicos e potenciais, ou solicitar a estes uma resposta direta.

1.1.3 Marketing de Relacionamento

As inovações tecnológicas estão trazendo novas oportunidades e novas opções de escolha para os clientes. Essas mudanças têm feito com que o próprio mercado se transforme, para melhor atender às necessidades dos consumidores, que estão se tornando cada vez mais exigentes, ante ao grande número de opções que têm ao seu dispor. Essas alterações do mercado têm ocasionado, por consequência, alterações na forma de encarar o cliente, levando a uma transformação na forma de se utilizarem as técnicas de marketing. Hoje as empresas estão se voltando para estratégias capazes de fortalecer os elos de

ligação com seus clientes: estratégias de marketing baseadas na experiência e no conhecimento, objetivando consolidar relações.

McKENNA (1993, p.1) diz que “as transformações no marketing são impulsionadas pelo enorme poder e pela disseminação onipresente da tecnologia”. Ela foi introduzida nos produtos, no local de trabalho e no mercado com velocidade e amplitude impressionantes. O autor continua, dizendo que os consumidores estão buscando empresas que estejam dispostas a adaptar seus produtos e serviços as suas estratégias.

O desenvolvimento da tecnologia e o aumento da competição fizeram com que as empresas mudassem suas abordagens, voltando-se para o cliente. Para McKENNA (1993, p.3):

O marketing é orientado à criação e não ao controle de um mercado; baseia-se na educação desenvolvimentalista, no aperfeiçoamento incremental, e no processo contínuo, e não em simples táticas para conquistar fatia de mercado, ou em eventos únicos. E o que é mais importante: baseia-se no conhecimento e na experiência existentes na organização.

Esses dois fatores fundamentais, marketing baseado na experiência e no conhecimento, definirão cada vez mais os recursos de uma organização de marketing bem-sucedida.

Segundo WEBSTER (*apud* DRAGHETTI e COSTA, 1996, p.423), “houve uma mudança na ênfase do pensamento de marketing, passando de uma perspectiva transacional para relacional”.

DRAGHETTI e COSTA (1996, p.423) complementam este pensamento: “neste novo contexto a venda não representa o fim do processo de marketing, mas o início de um relacionamento onde compradores e vendedores tornam-se interdependentes”.

Essa nova forma de pensar o marketing, muito em voga atualmente, é chamada marketing de relacionamento. Para STONE e WOODCOCK (2002, p.3):

Marketing de relacionamento é o uso de uma ampla gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para:

1. Identificar seus clientes de forma individualizada e nominal.
2. Criar um relacionamento entre a sua empresa e esses clientes – um relacionamento que se prolonga por muitas transações.
3. Administrar esse relacionamento para o benefício dos seus clientes e da sua empresa.

GORDON (2002, p.31-32), por sua vez, diz que “o marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”. O autor continua, dizendo que esse processo envolve “a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional”.

Outra definição para o tema é dada por BOGMANN (2000, p.28), que conceitua marketing de relacionamento como uma filosofia que visa a fidelização de clientes, tornando possível que empresas mantenham relacionamentos estreitos com seus clientes e com isso consigam a lealdade dos mesmos.

STONE e WOODCOCK (2002, p.2-3) citam alguns dos benefícios proporcionados pelo marketing de relacionamento: o aumento da retenção e lealdade do cliente e a maior lucratividade por cliente.

Essa nova sistemática de marketing difere muito das definições históricas encontradas para o tema. GORDON (2002, p.32) aborda algumas das dimensões que demarcam essa diferença. Segundo ele, o marketing de relacionamento procura criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre produtor e consumidor; reconhece o importante papel que têm os clientes individuais na definição do valor que desejam; é um esforço contínuo e de mútua colaboração entre comprador e vendedor; e também procura construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes, e também entre ela e seus fornecedores, acionistas e canais de distribuição intermediários.

Para STONE e WOODCOCK (2002, p.9), “o marketing de relacionamento proporciona uma estrutura dentro da qual as demais atividades de marketing podem ser gerenciadas para ganhar, reter e desenvolver clientes”.

RIBEIRO (1996, p.35) refere-se à “necessidade de se praticar o marketing que conhece os seus clientes, a concorrência, a sua própria organização e as novas fontes de tecnologia que podem alterar a natureza competitiva”. O conhecimento sobre o cliente é muito importante para se fortalecer relações.

Com certeza o marketing de relacionamento é uma ferramenta que está ganhando espaço, e veio para provocar alterações na estrutura das empresas, uma vez que estas deverão, cada vez mais, buscar a satisfação dos seus clientes. No setor de serviços, principalmente, esta é uma tendência forte, visto que os consumidores querem ter suas vontades satisfeitas a sua maneira, não se importando muitas vezes em pagar mais por isso.

1.1.4 O Continuum de Marketing e as aplicações de CRM

De acordo com ROSENWALD (2005, p.4), “todos os esforços de marketing tornam-se parte de um 'continuum' que permite ao estrategista de marketing ter uma flexibilidade considerável”.

À medida que se percorre o diagrama do continuum da esquerda para a direita (da Propaganda institucional ao CRM, conforme quadro abaixo), as atividades do continuum tornam-se cada vez mais mensuráveis, o que permite à empresa uma melhor verificação das ações de marketing da empresa.

Conforme ROSENWALD (2005, p.4), o *Customer Relationship Management* (CRM) é uma ferramenta fundamental para as ações de Marketing de Relacionamento com o cliente e consiste no conjunto de uma série de ações e iniciativas criadas para reforçar a decisão de compra inicial do cliente e manter seu relacionamento com a empresa. Essas ações e iniciativas são baseadas em dados e informações obtidas junto aos clientes e que permite a confecção de um banco de dados na empresa com informações fundamentais sobre eles. Para o autor, os muitos milhões de dólares que foram empregados em tecnologia de bancos de dados demonstram a seriedade com a qual essa função está sendo encarada pelas empresas, e ressalta a importância da mesma.

Quadro 1: O Continuum de Marketing

Propaganda Institucional	Promoção de Vendas	Marketing Baseado em Dados	Marketing de Relacionamento com o Cliente
<ul style="list-style-type: none">• Cria personalidade• Cria conscientização• Cria valores para a marca	<ul style="list-style-type: none">• Direciona a ação• Aumente as vendas• Apóia a familiarização com a marca• Pode criar um banco de dados de marketing e usá-lo para atividades de vendas	<ul style="list-style-type: none">• Permite a segmentação de clientes e identificação de prospects• Orienta as atividades de venda• Utiliza o banco de dados para orientar a contratação de mídia• Proporciona sistema de informação de marketing	<ul style="list-style-type: none">• Propõe oportunidades para melhorar o relacionamento com o cliente• Cria fidelidade a longo prazo• Permite alocar gastos com base na fidelidade a clientes, dependendo de seu histórico de compras• Permite o uso de incentivos direcionados

Fonte: ROSENWALD, P.J., 2005.

1.2 Serviços

Por vezes há uma grande dificuldade em definir o que é um serviço, talvez pela grande diversidade de áreas em que se utilizam serviços. Segundo LOVELOCK e WRIGHT (2001, p.5), existem duas definições que auxiliam na compreensão do seu significado:

- Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.
- Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço.

Como setor de serviços pode-se entender a atividade econômica de uma nação, que engloba serviços de todas as espécies, sejam oferecidos por organizações públicas, privadas ou por entidades sem fins lucrativos.

Conforme LOVELOCK e WRIGHT (2001, p.5), o setor de serviços responde pela maior parte do crescimento dos novos empregos, e está em plena expansão, respondendo por 55% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, e por 72% e 67% do Produto Nacional Bruto dos Estados Unidos e do Canadá, respectivamente.

Para GRÖNROSS (1995, p.1), o mundo ocidental está vivenciando a chamada economia de serviços, que se caracteriza pelo fato de mais da metade do produto interno bruto de países ocidentais ser produzida pelo setor de serviços.

Como se percebe, a prestação de serviços ocupa um espaço cada vez mais importante, e vêm crescendo numa escala global. Segundo CHURCHILL e PETER (2000, p.291), "O setor de serviços cresceu por duas razões. Primeiro, a demanda dos consumidores e compradores organizacionais aumentou, e, em segundo lugar, as novas tecnologias tornaram os serviços mais acessíveis".

As novas tecnologias estão influenciando a demanda e a oferta de serviços. Com o desenvolvimento das tecnologias de informação, muitas organizações que antes ofereciam apenas produtos tangíveis hoje estão achando interessante acrescentar serviços ao seu composto de produtos.

Os serviços apresentam algumas características distintas com relação a outros itens comercializados no mercado, tais como intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade, inarmazenabilidade e imutabilidade.

Os serviços são intangíveis, pois não podem ser tocados pelas mãos dos consumidores, não podem ser visualizados, cheirados, sentidos antes de serem consumidos. De acordo com PADILHA (2004, p.25), a intangibilidade "gera um problema de marketing muito particular: a demanda por Credibilidade". Como o serviço não pode ser visto ou sentido, o cliente precisa crer nele, e essa credibilidade advém da reputação e do reconhecimento público do prestador de serviços.

A inseparabilidade dos serviços diz respeito ao fato de que tanto o prestador quanto o cliente interferem no resultado final. Isso torna o momento da prestação de serviços um momento único, requerendo habilidades de relacionamento interpessoal por parte do prestador de serviços, para que a experiência seja satisfatória para o

cliente, caso contrário, ele pode não voltar a comprar o serviço, e o que é pior, sair falando negativamente sobre a experiência vivida.

Os serviços também são variáveis, dependendo de quem executa e de quem recebe o serviço, de onde é executado e de quando se dá essa execução. O prestador de serviços precisa estar preparado para diversas situações, e isso implica que a sua equipe seja constantemente treinada.

Os serviços são improprietários, com relação ao seu processo produtivo. Uma idéia genial pode ser copiada pela concorrência, pois de acordo com PADILHA (2004, p.31) os serviços quase nunca podem ser protegidos contra cópias dos concorrentes, pois as leis de registros e patentes que se aplicam a mercadorias, não se aplicam ao processo produtivo dos serviços.

Outra característica dos serviços é que eles são inarmazenáveis, porque não podem ser estocados para serem vendidos em momento posterior. De acordo com PADILHA (2004, p.30), a inarmazenabilidade dos serviços chama a atenção para um importante detalhe, a gestão de demanda, pois o serviço é produzido no momento da venda, e a sazonalidade influi nessa operacionalização, fazendo com que os prestadores de serviço criem estratégias para gerir essa demanda, uma vez que não pode estocar seus serviços, evitando assim a perda de negócios.

A integração das novas tecnologias com o setor de serviços proporciona melhores condições para se otimizar o contato entre empresa e clientes.

LOVELOCK e WRIGHT (2001, p.54) consideram como “encontro de serviço” o período de tempo durante o qual os clientes interagem diretamente com um serviço, e agrupam os serviços em três níveis de contato com o cliente.

- *Serviços de alto contato*: aqueles nos quais os clientes visitam pessoalmente a instalação de serviço e são ativamente envolvidos no processo, como por exemplo, uma ida ao cabeleireiro ou uma consulta médica;
- *Serviços de médio contato*: envolvem apenas uma quantidade limitada de contato entre os clientes e os elementos da operação de serviço;
- *Serviços de baixo contato*: exigem contato mínimo ou nenhum contato entre os clientes e a operação de serviço.

No caso de uma empresa que atua na área de arquitetura e construção, podemos dizer que presta serviços de alto contato, uma vez que há um grande envolvimento dos clientes no processo, pois uma construção, uma reforma ou a

decoração de um ambiente exige a participação ativa do cliente. O resultado a ser alcançado é fruto do desejo do cliente e da interação com o profissional da área.

1.2.1 Marketing de Serviços

CHURCHILL e PETER (2000, p.5) definem marketing de serviços como "marketing destinado a criar trocas para produtos intangíveis".

Assim como bens e serviços se diferenciam, também as estratégias de marketing destinadas a sua promoção são diferentes.

Dentre alguns fatores que ressaltam essas diferenças, pode-se citar que os clientes não obtêm propriedades sobre os serviços, a realização do serviço é basicamente intangível, muitas vezes os clientes se envolvem no processo de produção dos serviços e o fator tempo tem especial importância.

GRÖNROOS (1995, p.193) diz que os modelos tradicionais de marketing não se ajustam muito bem ao contexto de serviço, pois o chamado marketing mix é restrito demais, sendo apenas parcialmente útil.

LOVELOCK e WRIGHT (2001, p.21) destacam, para o marketing de serviços, oito variáveis fundamentais a serem adotadas em suas estratégias: são os 8 P's do marketing de serviços, ou seja, há mais variáveis a serem consideradas, se comparado ao marketing de produtos tangíveis.

- *Elementos do produto (Product elements)*: são todos os componentes do desempenho do serviço que criam valor para os clientes;
- *Lugar e tempo (Place and time)*: envolvem as decisões gerenciais sobre quando, onde e como entregar serviços aos clientes;
- *Processo (Process)*: descreve o método e a sequência adequados aos sistemas operacionais de serviços, visando diminuir a probabilidade de falhas e aumentar a produtividade e a satisfação do cliente;
- *Produtividade e qualidade (Productivity and Quality)*: medem o grau de eficácia com que são transformados os insumos e o grau em que um serviço satisfaz os clientes ao atender suas necessidades, desejos e expectativas. São dois fatores que não devem ser abordados separadamente, pois representam duas faces da mesma moeda;

- *Pessoas (People)*: muitas vezes, os serviços dependem da interação entre clientes e funcionários de uma empresa;
- *Evidência física (Physical evidence)*: elementos visuais ou tangíveis capazes de fornecer a evidência da qualidade de serviço;
- *Preço e outros custos do serviço (Price and other costs of service)*: despesas em dinheiro, tempo e esforço que são gastos pelos clientes ao comprar e consumir serviços;
- *Promoção e educação (Promotion and education)*: atividades e incentivos de comunicação que se destinam a aumentar a preferência do cliente por um determinado serviço. No marketing de serviços, grande parte da comunicação é, por natureza, educacional, ou seja, é preciso ensinar aos consumidores benefícios e características dos serviços.

As atividades de comunicação podem contribuir para a visão geral do cliente sobre uma empresa de serviço, constituindo o que se chama de sistema de marketing de serviços, que, para LOVELOCK e WRIGHT (2001, p.59), representa todos os modos diferentes pelos quais o cliente pode entrar em contato ou informar-se sobre uma determinada empresa e os serviços por ela oferecidos.

1.3 Planejamento e Estratégia em Marketing

No mercado altamente competitivo dos dias atuais, é essencial, para uma empresa que queira ver seus negócios crescerem, o estabelecimento de metas, de um horizonte a alcançar. E para se chegar a esse horizonte, é preciso usar artifícios capazes de guiar a empresa pelos melhores caminhos, visando garantir o sucesso.

A definição de estratégias e o planejamento de ações são formas que as organizações possuem de traçar caminhos em busca de que seus objetivos sejam concretizados. A estratégia é um programa de ação bastante amplo, usado para definir e atingir as metas de uma organização, enquanto o planejamento é um processo voltado para o estabelecimento de objetivos e a definição das linhas de ações para alcançá-los.

1.3.1 Estratégia

O conceito primordial de estratégia remete à Grécia Antiga. A palavra vem do grego *strategia*, que significa “a arte ou a ciência de ser um general”.

Os generais gregos tinham de ser eficazes ao liderar seus exércitos, fosse na defesa de suas cidades, na conquista de territórios ou no enfrentamento direto com seus inimigos. Ao comandar seus exércitos, os gregos sabiam que estratégia não era só lutar em batalhas, mas todos os processos que envolviam essas lutas, desde o planejamento das mesmas, até a tomada da decisão certa quanto ao momento de agir. Sem falar na questão de adotar estratégias adequadas de suprimento e na administração das relações interpessoais entre os soldados e também para com os cidadãos.

A estratégia dos gregos levava em conta atividades bem conhecidas dos administradores modernos, como **planejar, organizar, dirigir e controlar**. Desde aquela época, portanto, a definição de estratégias e a tomada de decisão se fazem importantes.

Para STONER e FREEMAN (1999, p.141), hoje é possível definir o conceito de estratégia por pelo menos duas perspectivas diferentes, sendo uma pela perspectiva do que a organização pretende fazer, e outra pelo que ela eventualmente faz.

Pela primeira perspectiva, “estratégia é o programa amplo para definir e alcançar os objetivos de uma organização e implementar suas missões”. Os autores ainda complementam dizendo que os administradores, neste caso, devem ser ativos, conscientes e racionais. Devem atuar de maneira pró-ativa na formulação das estratégias da organização.

Pela segunda perspectiva, “estratégia é o padrão das respostas da organização ao seu ambiente através dos tempos”. Esse conceito de estratégia aplica-se em organizações onde seus administradores sejam reativos, apenas reagindo de forma a ajustar-se ao ambiente quando surge a necessidade. Por esse conceito, pode-se dizer que toda as organizações possuem uma estratégia, ainda que jamais a tenham formulado de maneira explícita.

DRUCKER (1998, p.3) comenta que os executivos de hoje não dedicam tempo nem atenção suficientes ao futuro das suas organizações. Essa negligência com o amanhã se deve ao fato de que o trabalho do hoje toma tempo demais

desses executivos. Eles não conseguem pensar no amanhã porque gastam seu tempo resolvendo os problemas do hoje. Segundo o autor, a principal causa dessa situação “é a ausência de qualquer base de conhecimento e sistema para tentar resolver as tarefas econômicas da empresa”.

Muitos executivos gastam seu tempo com programas de impacto para resolver problemas urgentes e, com isso, raramente conseguem obter resultados corretos e duradouros. Para reverter esse quadro, é preciso que antes de se pensar no amanhã, resolvam-se os problemas do hoje em menos tempo, porém com maior impacto e permanência. Gastar o tempo da organização somente resolvendo problemas não vai gerar resultados eficazes. É preciso pensar além, planejar, e é nesse ponto que a estratégia entra em campo, visando, a partir do conhecimento sobre a realidade em que a organização está inserida, estabelecer os objetivos e os caminhos para se chegar até eles.

DRUCKER (1998, p.3) afirma que os resultados e os recursos não se encontram dentro da empresa, mas sim fora dela. “Os resultados não dependem de alguém dentro da empresa, nem de algo dentro do controle da mesma, mas de alguém de fora – o cliente”.

O autor também fala que o conhecimento é fundamental para o sucesso de uma empresa, e que este também se encontra do lado de fora. É a capacidade de uma empresa em usar conhecimento de todas as espécies que vai torná-la distinta e, sendo assim, produzir algo que tem valor no mercado.

Os resultados obtidos por uma empresa são oriundos da exploração das oportunidades, não da solução de problemas, por isso a importância de utilizar o conhecimento em favor da empresa, e formular estratégias que o direcionem para o melhor aproveitamento das oportunidades.

1.3.2 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é o artifício que as empresas utilizam para traçar as suas estratégias, e permitir que estas sejam visualizadas na forma de um plano de ação para um determinado período.

De acordo com COBRA (1986, p.11), planejar “é sobretudo uma forma de quantificar expectativas para perseguir metas”. O autor completa a afirmação,

dizendo que “quando o dia-a-dia operacional é desvinculado de planos, os negócios tendem a ocorrer ao acaso”, o que pode refletir negativamente no desempenho da empresa.

Para KOTLER (2000, p.87), planejamento estratégico é “o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança”. O objetivo desse planejamento é fazer com que os negócios da empresa se concretizem, e que o crescimento e os lucros sejam resultados dessa concretização.

Apesar de os grandes líderes e administradores já virem utilizando a técnica do planejamento há muitos anos, somente há pouco tempo os estudiosos de administração reconheceram a estratégia como um fator fundamental para o sucesso das empresas e organizações. A partir da Segunda Guerra Mundial, muitas mudanças ocorreram no ambiente das empresas. Os fatores ambientais tornaram-se cada vez mais interdependentes, as idéias inovadoras começaram a surgir em intervalos de tempo cada vez menores e tornou-se perceptível um considerável crescimento no tamanho e na complexidade das empresas.

A administração estratégica como a vemos hoje não nasceu pronta, ela evoluiu através dos tempos, a partir de outros conceitos, até chegar a sua definição atual. De acordo com STONER e FREEMAN (1999, p.143), a abordagem de administração estratégica se desenvolveu a partir dos conceitos de *formulação de política* e de *estratégia inicial*.

A abordagem de formulação de política, segundo os autores, enfoca “a implementação de regras para o trabalho cotidiano que estabelece fronteiras entre o que uma área funcional pode ou não fazer”, ou seja, delimita e coordena o que pode ser feito dentro de cada uma das diversas áreas funcionais da empresa.

A abordagem de estratégia inicial, por sua vez, trouxe a idéia de estratégia como um processo, ao invés de ser considerado como uma fórmula fixa. O planejamento estratégico passou a dar resultados reais, mas o papel do administrador como implementador desse planejamento ainda não estava claramente definido. CHANDLER (*apud* STONER e FREEMAN, 1999, p.143) definia estratégia como “a determinação dos objetivos básicos de longo prazo e das metas de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para se alcançar esses objetivos”.

A partir da evolução desses conceitos, chega-se ao que HOFER e SCHENDEL (*apud* STONER e FREEMAN, 1999, p.144) chamam de abordagem de administração estratégica: “a concepção global de uma organização só pode ser descrita se a realização dos objetivos for somada à política e à estratégia como um dos fatores fundamentais no processo de administração estratégica”. Eles concentraram-se em quatro aspectos-chave da administração estratégica. O primeiro deles é o **estabelecimento de objetivos**. O segundo é a **formulação da estratégia**, que leva a sua implementação. O terceiro aspecto é a **administração**, que engloba o desempenho das tarefas necessárias para se alcançar objetivos pré-determinados. O quarto e último aspecto é o **controle estratégico**, através do qual se é comparada à implementação da estratégia com base no plano desenvolvido, para determinar se a empresa está se aproximando do cumprimento das metas pré-estabelecidas.

De acordo com STONER e FREEMAN (1999, p.137), as organizações usam dois tipos principais de planos. Os planos estratégicos são projetados pelos administradores de topo para cumprir os objetivos mais amplos da organização. Os planos operacionais apontam como os planos estratégicos deverão ser implementados nas atividades do dia-a-dia.

Um exemplo de processo de planejamento estratégico é apresentado por STONER e FREEMAN (1999, p.139), bastante usado em unidades estratégicas de negócios (UENs), mas que podem ser facilmente aplicados a qualquer outro tipo de planejamento organizacional. O processo apresenta-se em nove etapas.

1. **Formulação de objetivos:** o primeiro passo do planejamento estratégico consiste em revisar e compreender o que diz a missão da organização. A partir dela devem ser formulados os objetivos, que a traduzam em termos concretos.
2. **Identificação das metas e estratégias atuais:** identificar as metas e estratégias atuais da organização é um passo importante, já que estas traduzem aspectos da situação atual da empresa. São fáceis de ser identificadas caso as empresas já possuam um planejamento estratégico anterior formalizado.
3. **Análise ambiental:** o propósito da análise ambiental é perceber como as mudanças no ambiente das organizações podem influenciar seu comportamento. Nesse item são levados em consideração fatores econômicos, políticos, sociais, tecnológicos, competitivos e geográficos, que podem influenciar indiretamente a

empresa, e também a maneira como os clientes, fornecedores, concorrentes e órgãos governamentais podem exercer influência direta sobre a organização.

4. Análise de recursos: essa análise permite visualizar as vantagens e desvantagens competitivas da organização, seus pontos fortes e fracos, com relação aos seus competidores atuais e futuros.

5. Identificação de oportunidades estratégicas e ameaças: o próximo passo consiste em identificar as ameaças que a organização enfrenta ou poderá vir a enfrentar no decorrer da sua atividade, e concomitantemente a isso, a visualização de oportunidades que podem abrir novas possibilidades de ação para a organização incrementar seus negócios.

6. Determinação do grau de mudança estratégica necessária: após a realização destes cinco primeiros passos, os responsáveis pelo planejamento estratégico já podem verificar se as estratégias anteriores (caso existentes) continuam compatíveis com os objetivos atuais, e observar se seu desempenho tem vindo de encontro com as metas estabelecidas.

7. Tomada de decisão estratégica: caso seja necessário (ou ainda não se tenham estratégias anteriores definidas), a organização deverá identificar estratégias alternativas, bem como avaliá-las e selecioná-las, de acordo com os objetivos da empresa, e de modo a proporcionar a obtenção de resultados.

8. Implementação da estratégia: a partir da elaboração do planejamento estratégico e do processo de tomada de decisão, deve-se então implementar o que se foi planejado. A estratégia deve ser incorporada ao cotidiano da empresa, e deve ser conduzida de forma eficaz, para que resultados positivos sejam obtidos a partir de sua implementação, fazendo com que os objetivos sejam cumpridos. A estratégia deverá ser traduzida em planos operacionais, capazes de dar vazão ao que foi planejado e necessita ser trabalhado na prática.

9. Medida e controle do progresso: essa etapa deve funcionar como um termômetro, capaz de verificar se a implementação da estratégia está ocorrendo de acordo com o planejado, e se os objetivos estão sendo alcançados. É uma etapa fundamental, pois pode apontar erros que precisem ser corrigidos durante a evolução do processo.

Uma organização pode contar ainda com uma estratégia de nível funcional, onde cada uma das funções empresariais (finanças, recursos humanos, marketing,

pesquisa e desenvolvimento, etc) deve desenvolver uma estratégia que permita que as estratégias de nível mais elevado obtenham êxito. As estratégias funcionais são mais detalhadas que as organizacionais, e devem fluir em um espaço de tempo mais curto. Para STONER e FREEMAN (1999, p.150), essas estratégias possuem três objetivos básicos: “(1) comunicar metas de curto prazo, (2) descrever as ações necessárias para alcançar metas de curto prazo, e (3) criar um ambiente que estimule o alcance das mesmas”.

As estratégias funcionais devem ter co-relação umas com as outras, para evitar (ou minimizar) conflitos que possam vir a ocorrer, e permitir que os objetivos da organização sejam alcançados.

DRUCKER (1998, p.97) complementa todo esse pensamento, dizendo que a empresa deve buscar a excelência, pois “ser capaz de fazer alguma coisa tão bem quanto os outros não é suficiente”. Dessa forma, compreende-se que uma empresa deve buscar sobressair-se no mercado, pois não basta apenas ser bom. É preciso ser o melhor, ao menos em um produto ou característica, destacar-se dos demais, visando a liderança, para assim obter sucesso.

1.3.3 Planejamento em Marketing

O planejamento de marketing é um conjunto de ações de marketing atreladas ao planejamento estratégico da organização, constituindo um roteiro dinâmico de procedimentos coerentes com os objetivos organizacionais.

Para DRUCKER (1998, p.96), a análise de marketing vai muito mais além do que a pesquisa de mercado e do cliente, pois procura olhar para a empresa como um todo. “Ela procura não se limitar ao nosso cliente, nosso mercado, nossos produtos, olhando para o mercado, o cliente, suas compras, satisfação, seus valores, padrões de compras e gastos e sua racionalidade”.

COBRA (1986, p.75) alerta que o plano de marketing não deve ser confundido com previsão de vendas, embora a previsão seja parte necessária e importante, já que o planejamento está relacionado com o futuro da organização. Um bom plano deve incluir, as oportunidades de mercado e as ações que se fazem necessárias para aproveitar essas oportunidades. Deve também avaliar os ambientes interno e externo, definir metas, princípios e métodos de trabalho e, principalmente,

desenvolver um compromisso por parte de todos no sucesso do plano, envolvendo todos que fazem parte da empresa.

De acordo com KOTLER (2000, p.86), “o plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing”.

Nas organizações modernas, o departamento de marketing não estabelece sozinho este plano. Conta com o auxílio de equipes e deve ser aprovado por cada departamento importante da empresa, uma vez que deve estar de acordo com a estratégia global da empresa, e com os planos específicos de cada unidade.

STONER e FREEMAN (1999, p.150), por sua vez, comentam que “as estratégias de marketing ajustam produtos e serviços às necessidades do consumidor, decidem onde e quando vender e promover produtos e estabelecem preços”.

A abordagem a ser adotada pela empresa pode variar, dependendo dos consumidores que a empresa deseja atender, pois podem ser os já existentes ou possíveis novos clientes, e também quanto aos produtos, que podem ser novos ou os já estabelecidos. Entre as estratégias que podem ser adotadas, estão a de *penetração de mercado*, onde há a busca pela expansão e controle por um mercado onde a empresa já atua com algum produto ou serviço; a de *desenvolvimento de mercado*, onde é introduzido para um novo público um serviço ou produto já existente; e a de *diversificação de marketing*, envolvendo ao mesmo tempo novos produtos e novos consumidores.

DUTRA e GRANDPRÉ (2003, p.124) afirmam que “nenhuma empresa bem administrada lançaria um novo produto num mercado repleto de concorrentes estabelecidos, sem um plano de marketing cuidadosamente elaborado e financiado”.

KOTLER (2003, p.22) complementa essa informação, dizendo que uma empresa precisa de visão, essa visão necessita de estratégia, a estratégia requer um plano, e o plano demanda ação. O autor segue, comentando que os estrategistas da empresa devem preparar um plano de marketing detalhado, que seja na verdade “um plano de batalha”, isto porque se a empresa não estiver lançado algo melhor, mais novo, mais rápido ou mais barato, não deve entrar no mercado.

1.3.4 O Conteúdo do Plano de Marketing

KOTLER (2000, p.111) apresenta um modelo de roteiro para um plano de marketing, citando o conteúdo que esse plano deve conter, e alguns passos que devem ser seguidos. O conteúdo essencial compõe-se dos seguintes itens:

a) *Resumo executivo e sumário*: o primeiro item apresenta uma visão geral e sintética do plano que está sendo proposto.

b) *Situação atual de marketing*: nesse item são apresentados os dados referentes a toda a situação atual que a empresa/produto/serviço em questão apresenta. São informações essenciais ao processo de planejamento, onde devem constar dados sobre o mercado-alvo (tamanho e crescimento do mercado; necessidades, percepções e tendências dos consumidores); sobre o produto (custos, vendas, preços, margem de contribuição e lucro apresentado pelo produto/serviço nos anos anteriores); sobre a concorrência (porte, metas, participações de mercado, estratégias adotadas, qualidade dos produtos/serviços oferecidos); sobre os canais de distribuição (tamanho e importância de cada canal utilizado, novos canais passíveis de utilização) e sobre o macroambiente (tendências gerais).

c) *Análise de oportunidades e questões*: nesse item são apresentadas e analisadas as oportunidades que a empresa percebe no mercado, com relação às possibilidades que este oferece para melhorar a performance dos produtos/serviços da empresa; são também relatadas as ameaças que a empresa visualiza no seu campo de ação, que podem prejudicar o desempenho esperado; os pontos fortes e fracos são descritos e interpretados de forma a auxiliar todo o processo de planejamento. Além desses itens, também são analisadas questões relacionadas a estes fatores.

d) *Objetivos*: estabelecem as metas de marketing e também financeiras, referentes ao volume de vendas esperado, à participação de mercado desejada, os lucros previstos, etc.

e) *Estratégia de marketing*: apresenta a abordagem de marketing que será utilizada para que sejam alcançados os objetivos do plano. Um planejamento de marketing completo deve conter estratégias para os quatro componentes do composto de marketing: estratégias de produto, estratégias de preço, estratégias de distribuição (praça) e estratégias de comunicação (promoção).

f) Programas de ação: o planejamento deve especificar os programas que serão utilizados para atingir os objetivos propostos. São ações específicas que deverão dar andamento à implementação prática do plano.

g) Demonstrativo de resultados projetados: com base nos objetivos, estratégias e ações programadas, a empresa poderá elaborar uma projeção de resultados financeiros esperados, que possa justificar os gastos previstos no orçamento, e corroborar as ações que serão postas em prática.

h) Controles: no último item são descritas as formas de monitoração do plano de marketing, com especificação detalhada de metas e orçamento para um dado período (mês ou trimestre). Algumas empresas apresentam até planos de contingência que poderão ser necessários se vierem a ocorrer eventos adversos não previstos inicialmente.

Os modelos existem para facilitar o trabalho, pois indicam a forma e o conteúdo que um bom plano de marketing deve conter. Os planos são suscetíveis a falhas, por isso devem ser constantemente controlados, e corrigidos quando necessário. Os cuidados para prevenir falhas são essenciais, pois as vantagens de um plano bem formulado são muitas, e podem garantir o sucesso das estratégias propostas.

1.4 O Setor de Construção Civil

O setor de construção civil é um típico fornecedor de serviços. Tanto a área de engenharia civil quanto a de arquitetura são bastante procurados para a realização de projetos, seja para construção de prédios, pontes, casas.

De acordo com dados da Diretoria de Crédito do Banco do Brasil (2005), o setor de construção civil, no Brasil, está em recuperação, sendo considerada uma atividade de risco médio para investimentos. Em 2003, o setor foi responsável por um valor de cerca de R\$73,8 bilhões em construções, registrando uma queda de 4% em relação a 2002. Porém, de 2004 para cá, a recuperação das atividades da construção civil pode ser percebida por meio de indicadores como o PIB setorial, o número de empregos formais, a produção física de materiais de construção, o consumo de cimento e o financiamento habitacional. Existem expectativas para o

ano de 2005 de que haja um incremento de 4% no PIB setorial, em relação a 2004. Ainda de acordo com o Banco do Brasil, essa expectativa de incremento se deve a fatores como o aumento da massa salarial, uma maior disponibilidade de crédito habitacional e aumento dos investimentos em infra-estrutura.

Os custos relativos às atividades deste setor da economia têm sofrido, historicamente, a pressão dos preços dos materiais de construção de alguns segmentos oligopolizados, como o aço e o cimento. Existem informações de que o governo exerce fiscalização para combater a formação de cartéis, como ocorreu com empresas de brita recentemente condenadas.

Quanto ao aumento no número de empregos formais, existem dados de que em 2003, cerca de 118 mil empresas de construção empregaram 1,5 milhão de pessoas com carteira assinada. Neste ano de 2005, todos os segmentos de atividade têm registrado taxas positivas de emprego formal, com diferentes intensidades, de acordo com a dinâmica de cada um deles, tendo-se destacado o de serviços, o que sinaliza perspectiva de aumento do número de obras no país.

Com relação à política de crédito habitacional, identificam-se alguns avanços no intuito de provocar o incremento dos financiamentos. No primeiro semestre de 2005 a Caixa Econômica Federal (maior agente de financiamentos imobiliários do país) liberou cerca de 30% dos 10 bilhões orçados para este ano em crédito imobiliário. A partir do segundo semestre do mesmo ano começou a ser trabalhada uma nova política de análise de risco de crédito e um aperfeiçoamento nos produtos oferecidos aos clientes que buscam esse tipo de financiamento, com vistas à ampliação no número de empreendimentos financiados no setor.

O mercado imobiliário também apresentou crescimento no ano de 2004, chegando a um acréscimo de 34% no volume médio de vendas mensais (conforme dados de uma pesquisa apresentada pelo Banco do Brasil e realizada pelo CBIC em cidades como São Paulo, Porto Alegre, Belo Horizonte, Goiânia, Recife, Fortaleza e Maceió). No ano de 2005, no período de janeiro a abril, identifica-se um crescimento de 5,78% no volume médio de vendas mensais, com relação ao mesmo período do ano anterior.

Esses fatores citados servem para mostrar que o setor de construção civil vem apresentando crescimento a partir de 2004, e com boas perspectivas para encerrar bem o ano de 2005 e continuar crescendo no próximo ano. Isso significa

que o setor apresenta como uma boa perspectiva para as empresas e os profissionais que atuam na área.

1.4.1 Construção Civil e Arquitetura na cidade de Cruz Alta (RS)

O município de Cruz Alta está situado na região do Planalto Médio, a Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, distando cerca de 315 quilômetros da capital Porto Alegre. A área total do município é de 1.360,37 quilômetros quadrados, sendo, em sua maioria, terras agricultáveis, que propiciam plena mecanização, sendo a agropecuária sua principal atividade econômica.

Segundo dados do Censo de 2000, disponíveis no *Site* Oficial do Município (2005), a população total do município de Cruz Alta, naquele ano, era de 71.254 habitantes, sendo 65.367 na área urbana e 5.887 na zona rural.

A estimativa para o ano de 2004 é de que a população total do município tenha caído para 68.541 habitantes, devido às emancipações dos distritos de Boa Vista do Cadeado e Boa Vista do Incra, ocorridas no ano de 2001. O índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do município é de 0,825, conforme dados do PNUD/Atlas de Desenvolvimento Humano, mensurados no ano de 2000.

De acordo com dados do PNUD/Atlas de Desenvolvimento Humano, a Renda *per Capita* do município no ano de 2000 era de R\$ 344,38, inferior ao índice estadual mas superior ao nacional. O índice de crescimento bruto do município entre 1991/2000 foi de 47,68%, superior ao do Estado do Rio Grande do Sul que foi 36,91% no mesmo período, e ao do Brasil, que apresentou crescimento de 29,06%.

A economia do município é fortemente agropecuária, destacando-se também o comércio e a prestação de serviços. O setor industrial e o de turismo também se desenvolvem em Cruz Alta, em menor escala.

Os setores de construção civil e arquitetura estão presentes na cidade de Cruz Alta, principalmente através de construções comerciais e residenciais, predominantemente na zona urbana.

De acordo com CUNHA, ELESBÃO e CORRÊA (2003, p.12), o setor apresentou queda no ano de 2002 na área de construção residencial, e um pequeno aumento com relação à construção comercial. Ao compararem-se os números de

alvarás de habite-se concedidos para construção residencial nos anos de 2001 e 2002, percebe-se uma redução de 63,5%, passando de 511 alvarás em 2001 para 310 em 2002. Os dados referentes aos oito primeiros meses de 2003 confirmam essa queda, apresentando uma redução de 39% com relação ao mesmo período de 2002.

Quanto à construção comercial, a situação é um pouco diferente. No ano de 2001 foram concedidos 19 alvarás, passando para 22 no ano seguinte. O período de janeiro a agosto de 2003 também apresenta uma elevação de 9,1% com relação ao mesmo período do ano anterior.

Aliados aos dados dos autores citados, foram obtidos junto à Secretaria de Obras da Prefeitura Municipal de Cruz Alta, dados referentes aos anos de 2003, 2004 e 2005, chegando-se à seguinte situação, exposta no quadro abaixo:

Quadro 2: Número de alvarás de construção concedidos pela Prefeitura Municipal de Cruz Alta nos anos de 2001 a 2005:

Categoria/ Ano	Residencial	Comercial	Outros	TOTAL
2001	511	19	01	531
2002	310	22	04	336
2003	152	15	01	168
2004	136	21	05	162
2005	139	12	02	153
Total	1.248	89	13	1350

Fonte: Prefeitura Municipal de Cruz Alta (2006) e CUNHA, ELESBÃO e CORRÊA (2003).

Com relação a outras construções, estão enquadradas neste item as que não se enquadram como residenciais nem como comerciais, tais como torres, galpões, templos e entidades sem fins lucrativos.

A partir dos dados obtidos, pode-se inferir que o mercado de construção civil na cidade encontra-se em baixa, verificando-se que a queda apresentada entre 2001 e 2002 continuou ocorrendo nos anos seguintes, mesmo em escala menor. Com base nesses dados, pode-se concluir também que a crise econômica vivida pelo município no ano de 2005 não afetou gravemente o setor, visto que os números

deste ano são semelhantes ao do ano anterior. O que pode ocorrer é que os reflexos desta crise venham a impactar o setor no ano de 2006.

Quanto aos alvarás de habite-se, a realidade é semelhante, porém os números de alvarás são maiores devido ao fato de que estão incluídos dados referentes a averbações de reformas e construções realizadas em outros anos e que não tinham sido devidamente registradas na Secretaria de Obras por seus proprietários. Foram obtidos os seguintes dados, junto às fontes:

Quadro 3: Número de alvarás de habite-se concedidos pela Prefeitura Municipal de Cruz Alta nos anos de 2001 a 2005:

Categoria/ Ano	Residencial	Comercial	Outros	TOTAL
2001	1.028	20	01	1.049
2002	293	19	03	315
2003	230	18	00	248
2004	185	12	05	202
2005	175	06	02	183
Total	1.911	75	11	1.997

Fonte: Prefeitura Municipal de Cruz Alta (2006) e CUNHA, ELESBÃO e CORRÊA (2003).

1.4.2 Marketing no Setor de Serviços de Construção Civil e Arquitetura

Os serviços de engenharia civil e arquitetura são serviços de grande envolvimento com o cliente, e que se diferenciam da maioria dos serviços pelo fato de que não são consumidos freqüentemente. O mesmo consumidor que procura um restaurante diariamente e vai ao cinema uma vez a cada quinze dias, procura um engenheiro ou arquiteto para construir uma casa uma vez durante toda sua vida (às vezes duas, às vezes nenhuma). Percebe-se, portanto, que se trata de um produto com características próprias, que requerem estratégias de marketing próprias, não gerando resultados muitas estratégias adotadas por outras empresas de serviços que atuam em ramos diferentes.

Além das características típicas dos serviços, já citadas anteriormente, como a intangibilidade, a inarmazenabilidade, a improtegiabilidade, a inseparabilidade e a

variabilidade, percebe-se nesse setor algumas outras características. Dentre elas, encontram-se:

a) *a precificação diferenciada*: não se trata de uma característica específica deste tipo de serviço, mas deve ser ressaltada, pois é comum no setor existirem projetos de um mesmo tamanho, com valores totalmente diferenciados. Em alguns casos a diferença é gritante (um projeto de R\$ 1.000,00 comparado com um projeto de R\$ 50.000,00), em outros casos ela é perceptível, mas não tão assustadora (um projeto de R\$ 20.000,00 comparado com o mesmo de R\$ 50.000,00 citado anteriormente).

Na primeira comparação é praticamente certo que se possa encontrar uma grande diferença de qualidade entre o que cobra mais e o que cobra menos. Já na segunda comparação, essa diferença de qualidade pode até ser mínima, e neste caso o que vai fazer a diferença no momento da escolha são os elementos subjetivos do consumidor. De acordo com PADILHA (2004, p.34), “algumas vezes os custos representam muito pouco na composição do preço. Os fatores psicológicos são inseridos no processo com um grau de importância muito grande”. No caso da arquitetura e da engenharia, às vezes o cliente está comprando muito mais do que apenas o projeto e a execução da obra.

b) *o consumo restrito*: como já foi citado anteriormente, os serviços de engenharia civil e arquitetura não são comprados ou consumidos por muitas pessoas, diversas vezes. Não se trata de um produto de consumo massificado, pois muito poucas pessoas contratam um engenheiro civil para uma obra, e muito menos ainda, tornam a contratar novamente. Essa restrição no consumo impede que sejam aplicados às estratégias de marketing destinadas a empresas da área de arquitetura e agronomia, conceitos e estratégias adotadas para produtos/serviços de consumo de massa. Não se pode contar com a experiência do cliente, pois é pouco provável o consumo sucessivo, bem como as estratégias de comunicação de massa não produzem resultados compensatórios neste setor.

c) *o alto componente intelectual agregado*: os serviços de arquitetura e engenharia civil, de acordo com PADILHA (2004, p.36) são, em última análise, informação, e a produção dessas informações requerem um treinamento intelectual adequado, obtido através de muitos anos de estudo. Apesar disso, é comum o cliente não dar o devido valor para esta característica, pois ele não conhece a fundo todos os detalhes que envolvem a criação de um projeto de uma residência, por exemplo. É preciso, portanto, dar atenção ao nível de percepção que o cliente tem, e usar

habilidades capazes de fazer com que eles valorizem mais o conhecimento que é intrínseco ao serviço que está sendo desenvolvido.

PADILHA (2004, p.37) aponta também que os serviços de engenharia e arquitetura não geram satisfação ao cliente. Segundo o autor, os clientes não gostam da experiência de comprar esses serviços. Para eles, a satisfação e os benefícios esperados estão ligados ao final do processo, ou seja, à conclusão da obra. Normalmente uma construção gera transtornos, desgastes e ansiedade por parte de quem está comprando o serviço, uma vez que o prazer da compra está focado no objetivo final, à conclusão da obra. E de acordo com o autor, é nisso que o profissional deve focar suas atenções, fazendo com que o cliente sinta, no momento das negociações e durante todo o processo, a perspectiva do resultado.

A partir da análise dessas características intrínsecas do setor de serviços de engenharia civil e arquitetura, percebe-se que as estratégias de marketing que precisam ser traçadas para uma empresa que atua neste setor da economia, devem levar em conta aspectos bem próprios dessa área.

Tendo por base esses aspectos, é possível identificar uma forma de que como os 4 Ps do marketing tradicional devem ser aplicados ao marketing de serviços na área de engenharia e arquitetura.

a) *Produto*: a política de produto de uma empresa que atua na área de engenharia e arquitetura é fundamental para o seu sucesso, e envolve decisões sobre o que vai ser disponibilizado ao mercado. Um engenheiro pode construir pontes, prédios e casas, um arquiteto pode projetar residências, indústrias, hospitais, decorações de interiores, trabalhar com urbanização e paisagismo.

Segundo PADILHA (2002, p.14), muitos profissionais da área trabalham por muito tempo como um “faz-tudo”, o que torna difícil para esses profissionais fixar uma imagem clara no mercado, reduzindo suas chances de sucesso profissional.

É importante definir de forma clara o que se vai oferecer ao mercado, pois assim será definido o perfil da empresa. Essa não é uma tarefa simples para uma empresa que está iniciando na atividade. Por isso, além de definir o foco, o profissional da área deve estar em constante atualização e voltado ao mercado, buscando saber o que é interessante e o que está caindo em desuso, o que os clientes estão procurando e o que já faz parte do passado.

Para PADILHA (2004, p.60), nem sempre o que o cliente procura é aquilo que está sendo vendido. Enquanto a empresa vende um projeto de engenharia, o cliente está comprando uma informação que lhe permita ganhar tempo e dinheiro na sua construção. De uma maneira geral, é importante para os profissionais que atuam na área, estarem atentos a pesquisas de mercado, para que conheçam sua atividade com riqueza de detalhes, e assim possam ser eficientes e eficazes ao atenderem o cliente.

b) *Preço*: quando se trata de serviços, às vezes os custos representam muito pouco na composição do preço. Há fatores psicológicos que se inserem no processo, e que têm uma grande importância na precificação do serviço.

Quando o cliente negocia com uma empresa o projeto e a construção de uma residência, por exemplo, ele pode ter a pretensão de comprar muito mais que a construção de sua casa. Ele pode pensar em contratar profissionais competentes, que lhe ofereçam segurança, tranquilidade, agilidade e uma série de outras vantagens.

A empresa pode (e deve) cobrar por isso, desde que o serviço oferecido corresponda àquilo que o cliente espera.

De acordo com PADILHA (2004, p.68), é preciso estar atento ao fato de que “cobrar menos do que os concorrentes estão cobrando significa negar status ao cliente. Significa reconhecer que o serviço oferecido vale menos do que aquele oferecido pelo concorrente”. Nessa atividade, é muito comum o preço ser usado como diferenciação, pois o preço, na maioria das vezes, não é fator determinante na decisão de compra, uma vez que os clientes de engenharia e arquitetura são menos sensíveis ao preço do que se costuma pensar.

c) *Praça*: a questão que envolve o ponto comercial é fundamental para os serviços de engenharia e arquitetura, podendo ser dividida em dois aspectos: instalações e disponibilidade.

O primeiro aspecto diz respeito ao local onde a empresa será instalada, ao espaço físico, aos equipamentos instalados, à decoração e até aos veículos da empresa. Tudo deve estar em sintonia, e apresentar ao cliente a imagem da empresa, falar por ela, comunicar ao cliente o modo como a empresa trabalha.

O segundo aspecto diz respeito à disponibilidade de sua empresa ao cliente, às portas que são abertas a ele. Para PADILHA (2002, p.16), o espaço de atuação da empresa vai além do endereço físico do escritório, incluindo todos os canais de

comunicação que permitem que seja mantido contato com o cliente. No entanto, o autor frisa que não basta abrir portas (como e-mail, telefone, secretária eletrônica, website, fax, etc.), é preciso que estas portas sejam utilizadas da melhor forma possível. Nada mais frustrante para o cliente (e perigoso para a empresa) do que esperar por uma resposta que não vem. É preciso preocupar-se também com a forma com que esses recursos serão utilizados, treinando-se os funcionários e utilizando a capacidade plena das portas que foram abertas.

d) *Promoção*: a promoção de uma empresa de arquitetura e engenharia envolve as diversas de divulgação e informação sobre o serviço, visando que o mesmo atinja o objetivo esperado: a venda. Pode-se destacar neste item as políticas de imagem da empresa, de publicidade e propaganda, relações públicas, vendas, pós-venda e parcerias.

O trabalho com a imagem da empresa é fundamental, pois se trata, como já mencionado anteriormente, de um produto de consumo restrito. A imagem da empresa é fundamental, para despertar no cliente uma identidade que se relaciona diretamente com a qualidade dos serviços prestados. E uma boa imagem é fundamental, para que a divulgação da empresa por parte do cliente, o chamado “boca-a-boca”, fundamental para este tipo de serviço, produza resultados. As políticas de relações públicas se fazem importantes, pois são formas de fazer com que a identidade da empresa seja conhecida e lembrada, e deve estar sintonizada com os interesses de longo prazo da empresa.

Já a utilização da propaganda, conforme cita PADILHA (2004, p.23) deve estar focada para interesses de curto e médio prazo. Para o tipo de serviço em questão, é preciso haver um cuidado especial. Por não se tratar de um produto de consumo de massa, a utilização dos tipos de mídia tradicionais de comunicação, como jornal, rádio, televisão e revista, não é a mais adequada. Esses canais são voltados à comunicação de massa, e o custo necessário para bancar este tipo de propaganda não é compatível com os resultados esperados.

Empresas de engenharia e arquitetura terão mais chances de obter resultados satisfatórios e compatíveis com os gastos efetuados, se lançarem mão de uma estratégia de comunicação que envolva recursos como o cartão de visitas, mala-direta, folders, um site na internet, a placa de obra, visitas pessoais e a mais eficiente de todas (e mais difícil de ser implementada com resultados): a propaganda boca-a-boca.

Sobre esses recursos citados, pode-se dizer que alguns deles são fundamentais para quem quer obter sucesso no mercado. Muitos negócios são fechados com clientes que foram indicados por outras pessoas que já utilizaram o serviço da empresa. Para isso é importante disponibilizar aos clientes, o cartão de visitas da empresa, contendo telefone, endereço, e-mail e site na Internet (esses dois últimos se existentes).

A propaganda boca-a-boca é fundamental para este tipo de serviço, e deve ser estimulada junto aos clientes. Porém esse estímulo não é algo fácil de ser conseguido, uma vez que nem todos os clientes que recebem um bom serviço ficam satisfeitos, nem todos os clientes satisfeitos falam bem da empresa, nem todos os que falam bem da empresa falam de maneira correta, e nem todos que falam de maneira correta falam com as pessoas certas. Parece difícil chegar a algum resultado utilizando este tipo de propaganda. Mas de acordo com PADILHA (2004, p. 132), esse é um recurso que possibilita bons resultados, e requer um certo esforço, que engloba o conhecimento do caminho entre a realização do serviço até a recomendação deste serviço chegar no alvo desejado. Requer também o conhecimento do nível de satisfação do cliente, e jogar aberto com ele, estimulando que ele divulgue a empresa e recomende os serviços, municiando-o com algum material, como cartão de visitas, por exemplo.

Outro recurso que deve ser explorado é a placa de obra, uma exigência feita pelo CREA, sem nenhum custo além da confecção da placa, que pode ser reutilizada por diversas vezes, e que nem sempre é bem explorada. Os principais motivos que recomendam a boa utilização deste recurso são o fato de que obras despertam a atenção de quem passa por elas; o fato de alguém estar construindo algo é sinal de sucesso, e sempre é bom estar ligado a pessoas de sucesso; a maioria das construções é erguida em áreas urbanas, local onde muitas pessoas pagariam para colocar uma propaganda, e a placa de obra, como já dito, não representa perda de dinheiro, e sim uma possibilidade de retorno real.

Além das técnicas de relações públicas e propaganda, a promoção envolve outras questões fundamentais para o negócio, como as estratégias de venda adotadas pela empresa (que podem ser feitas pelos próprios sócios, ou por um representante, de acordo com a realidade do mercado em que ela está inserida), as estratégias de pós-venda (fundamental para esse tipo de serviço, pois depois do negócio fechado é que a relação com o cliente vai se intensificar, até a conclusão da

obra) e também a política de parcerias com fornecedores, que podem ser muito úteis.

Além dos quatro componentes básicos do mix de marketing, explanados acima, o setor de serviços deve considerar ainda algumas outras variáveis, já explicitadas no item 1.2.1, deste capítulo. São elas:

- *Processo*: diferentemente da relação que se expressa na compra de uma mercadoria, onde a forma de produção não afeta diretamente a percepção do cliente sobre o produto, na produção de serviços isso é muito importante. Portanto, todos os detalhes que envolvam o processo de prestação de serviços de engenharia e arquitetura devem ser trabalhados de forma que não coloquem a perder a relação com cliente e os benefícios que ela pode gerar para o negócio. O processo envolve um outro aspecto muito importante: pessoas.
- *Pessoas*: todos os envolvidos na prestação de serviços precisam ser preparados, conhecer o cliente que estão atendendo e o serviço que estão prestando, para que haja total sintonia no processo. Se os colaboradores responsáveis pela implementação de uma obra não corresponderem às expectativas dos clientes, podem colocar a perder todo o trabalho planejado pelo engenheiro/arquiteto e negociado com o cliente. PADILHA (2002, p.66) justifica, dizendo que “o relacionamento com o prestador de serviço interfere na percepção que o cliente tem do produto e na decisão de compras futuras”. O treinamento, portanto, é fundamental para aumentar a qualidade do serviço prestado.
- *Produtividade e qualidade*: a qualidade é algo essencial para uma empresa que deseje vender seus produtos, sejam eles mercadorias ou serviços. Num mercado como o de engenharia civil e arquitetura, isso se torna ainda mais importante, devido ao grau de especialização desse serviço. Não basta, nesse caso, ter uma política de promoção, se o cliente não percebe qualidade nos serviços. PADILHA (2004, p.115-120), cita alguns fatores importantes que influem diretamente na qualidade dos serviços, entre eles estão: disponibilidade ao cliente, fornecimento de orçamentos claros e objetivos, preços adequados ao mercado, cumprimento de prazos, cumprimento de responsabilidades assumidas, atendimento às normas de segurança do trabalho e compromisso com o cliente.
- *Evidência física*: devido à impossibilidade do cliente poder ver ou tocar o serviço, faz-se necessário evidenciá-los de alguma forma, para que o cliente consiga aproximar-se mais do que lhe está sendo oferecido, para que de certa forma ele

possa sentir o serviço. A decoração do ambiente de trabalho do arquiteto e do engenheiro civil pode comunicar um pouco do serviço que está sendo ofertado ao consumidor final. A utilização de maquetes ou fotografias de serviços já executados pode colaborar para atingir esse objetivo.

Para que todas as políticas de marketing obtenham o maior êxito possível em uma empresa da área de engenharia civil e arquitetura, a elaboração de um planejamento estratégico de marketing é algo bastante importante, que com certeza influenciará muito no seu desempenho no mercado. Num serviço bastante especializado, como o serviço em questão, é fundamental que haja uma sintonia em todos os elementos do composto de marketing. O processo de comunicação depende que todos os elementos estejam sincronizados, pois o contato com o cliente se dá em todas as etapas do processo, e é fundamental para esse tipo de negócio que o próprio cliente seja um porta-voz da empresa.

2 ANÁLISE ESTRATÉGICA DA EMPRESA

2.1 Objetivos

A proposta do presente trabalho, como já foi citada anteriormente, é a elaboração de um planejamento das estratégias de marketing a serem adotadas pela empresa "*Ativva Projeto & Obra*", estratégias essas que têm o objetivo de solidificar a estrutura de atuação da empresa junto ao mercado em que está inserida.

Têm-se como objetivo geral do presente trabalho:

"Elaborar um planejamento estratégico de marketing para a empresa *Ativva Projeto & Obra*".

Para que se possa atingir o objetivo geral faz-se necessário alcançar os seguintes objetivos específicos:

- 1- Definir estratégias de ação para a empresa, visando um maior aproveitamento de sua capacidade de ação;
- 2- Definir ações de marketing e comunicação para a empresa.

2.2 A Empresa

A empresa *Ativva Projeto & Obra*, constituída no mês agosto do ano de 2004, está situada no município de Cruz Alta, estado do Rio Grande do Sul, e atua, apenas na cidade de Cruz Alta, no ramo da construção civil. A proposta da empresa é de oferecer um serviço completo aos clientes, desde o projeto até a conclusão da obra, nos segmentos residencial e comercial, tendo como diferencial de mercado o fato de contar com um profissional da área de arquitetura e urbanismo e um profissional da área de engenharia civil. Esse diferencial é considerado importante, uma vez que

todos os profissionais que atuam na área, na cidade de Cruz Alta, oferecem em seus escritórios/empresas apenas um dos serviços, fazendo com que os clientes precisassem contatar com mais de uma empresa ou escritório, e negociar com mais de um profissional.

Entre os serviços prestados pela empresa, estão:

- Projeto e administração de obras;
- Arquitetura residencial;
- Arquitetura comercial;
- Arquitetura de interiores;
- Consultoria e avaliações na área de construção civil e arquitetura;
- Comércio varejista de materiais de construção, voltado exclusivamente para as obras em andamento.

O quadro social da empresa é composto por dois sócios, sendo um com formação na área de engenharia civil e outro com formação na área de arquitetura e urbanismo. Além dos dois sócios, a empresa conta com uma estagiária, acadêmica do curso de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de Cruz Alta. A mão-de-obra para atuação nas obras da empresa é terceirizada junto a empreiteiras.

2.2.1 O Ambiente Externo

- **Fatores Econômicos:** dentre os fatores econômicos que exercem influência na empresa está, com certeza, a economia base do município, dominada principalmente pela agropecuária.

A crise desencadeada pela estiagem ocorrida nos meses de janeiro e fevereiro de 2005 afetou fortemente a economia do município, diminuindo o giro de capital na cidade, resultando num ano de intensas dificuldades em todos os setores.

A Universidade de Cruz Alta, uma das duas universidades que atuam no município, e que depende da iniciativa privada para se manter, também sofreu as consequências da crise econômica no último ano, devido ao aumento da inadimplência dos alunos. Cabe salientar, que a universidade possui um papel importante na economia cruz-altense, e que o crescimento da mesma gerou, nos anos anteriores, um aumento na atividade de construção civil, com investimentos visando dar suporte imobiliário à cidade, levando em conta o crescente número de

alunos e professores vindos de outras cidades e que passaram a residir no município. Como resultado da crise, houve várias demissões, visando adequar o quadro de funcionários à situação financeira da universidade.

A previsão para o ano de 2006 é um pouco mais otimista com relação ao clima, pois não está prevista uma estiagem como a do ano de 2005. Apesar disso, deve-se levar um bom tempo para se recuperar as perdas ocasionadas pela seca do ano anterior.

- Fatores Políticos: a política econômica do país gera seus reflexos nas atividades empresariais. A pesada carga de impostos que recai sobre uma empresa que está iniciando suas atividades dificulta, de certa forma, a estruturação financeira dessas organizações, que buscam se estabelecer no mercado mas ainda não possuem condições de arcar com toda a sorte de taxas impostas pelos governos federal, estadual e municipal.

Uma maior disponibilidade de crédito habitacional concedida pelo governo federal tende a aumentar os investimentos imobiliários em todo o país, conforme dados da Diretoria de Crédito do Banco do Brasil (2005). Outros fatores como os juros bancários para capital de giro, são um pouco desanimadores, mas existem possibilidades de crédito oferecidas pelo Governo Federal, através de suas instituições financeiras, que podem amenizar um pouco essa situação, como as linhas de crédito do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), disponibilizadas pelo Programa de Geração de Emprego e Renda (PROGER).

No âmbito municipal, podem se destacar como fator que influencia o setor de construção civil, as taxas cobradas pela Prefeitura Municipal para concessão dos alvarás de "Habite-se". Como incentivos a Prefeitura oferece isenção no pagamento de IPTU (Imposto Predial e Territorial Urbano), para os proprietários das casas consideradas como Patrimônio Histórico Municipal, desde que os mesmos mantenham-nas nas condições exigidas na Lei Orgânica Municipal.

- Fatores Sociais: projetos sociais da Prefeitura Municipal na área de urbanização abrem espaço para novas obras na área de construção civil, através de processos de licitação, tornando-se uma boa oportunidade de mercado para empresas que atuam na área.

- **Fatores Tecnológicos:** existem algumas dificuldades de implantação de novidades tecnológicas na cidade, devido à carência de mão-de-obra especializada. A empresa teve dificuldades na utilização de alvenaria estrutural, um novo conceito na área que utiliza blocos especiais para a estrutura de construções, pois não encontrava profissionais habilitados para tanto. Para solução do problema foi necessário treinar alguns profissionais, o que resultou em custos adicionais à empresa.

- **Fatores Competitivos:** como fator competitivo a ser destacado está o fato de que a legislação vigente permite que este tipo de empresa explore a atividade de comércio varejista. A empresa utiliza esta vantagem competitiva para aquisição de materiais em pequena escala para as obras em andamento, não havendo o interesse, no momento atual, em trabalhar com a venda de materiais de construção voltada ao comércio varejista em maior escala.

- **Fatores Geográficos:** a cidade de Cruz Alta fica bem localizada geograficamente, estando situada num entroncamento rodoviário que a liga a vias de acesso à capital do Estado (Porto Alegre) e região metropolitana; a cidades com destaques regionais como Santa Maria e Passo Fundo; à região dos Sete Povos das Missões, com forte influência turística; à fronteira com o Uruguai e a Argentina e a outros estados do país a partir da ligação com o vizinho Estado de Santa Catarina.

Essa boa localização do município facilita a entrega de materiais de construção e o acesso a outras regiões quando necessário.

2.2.2 O Ambiente Competitivo

- **Concorrentes tradicionais:** a concorrência neste mercado se define a partir do fato de que a *Ativva Projeto & Obra* é a única empresa na cidade que trabalha nas áreas de projeto e obra. Os demais trabalham como parceiros, sendo comum que determinados arquitetos direcionem seus projetos normalmente para os mesmos engenheiros. Porém, existe também o fato de uma construtora solicitar a algum arquiteto o projeto da obra, e em outro momento, solicitar a outros.

Como a *Ativva* oferece o trabalho completo, ela concorre tanto com arquitetos, quanto com engenheiros civis e construtoras. Com relação a projetos de obra, concorre com arquitetos e engenheiros civis, e com relação à construção, concorre diretamente com construtoras.

Na área de projetos, os principais concorrentes são Márcia Andrade (arquiteta) e Maria Rita Silveira Netto (arquiteta), mas também podem ser citados Luís Eduardo Heck (arquiteto), Marisa Juchem (arquiteta), Melissa Roggia (arquiteta), Felipe Mello (arquiteto) e outros. As principais concorrentes citadas acima (Márcia Andrade e Maria Rita S. Netto) são profissionais tradicionais da cidade, que atuam há vários anos no mercado e seus nomes remetem a alguns adjetivos, como experiência, competência e qualidade nos serviços prestados.

Quanto à construção, podemos dizer que os principais concorrentes são JAC Pires, Plentz Engenharia e Construtora Werner. A Construtora Werner atua principalmente com construção de prédios para venda de apartamentos, porém também atua em construções residenciais, competindo diretamente com a *Ativva*, da mesma forma que a JAC Pires e a Plentz Engenharia.

A concorrência existente é moderada, não existindo uma rivalidade forte entre as partes, nem concorrência desleal. Mas já aconteceu um caso de uma construtora que utilizou um projeto da *Ativva*, fez algumas pequenas modificações e ofereceu um preço menor para construir a obra.

Hoje, na cidade, fala-se mais em arquitetura do que na construção propriamente dita, devido à formatura das primeiras turmas do curso de Arquitetura & Urbanismo da Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ).

Quanto à posição competitiva dos principais profissionais/empresas, pode-se destacar como posicionados favoravelmente, as arquitetas Márcia Andrade e Maria Rita Silveira Netto, devido à tradição no mercado e qualidade dos serviços prestados.

Quanto aos posicionados desfavoravelmente, encontram-se alguns engenheiros e construtoras que “topam tudo”, desde utilizar-se dos projetos de outros arquitetos até assinarem plantas a um custo irrisório. Por questão de ética, os nomes desses profissionais não serão revelados.

Quanto aos principais cuidados a serem tomados, pode-se citar que devem ser adotadas medidas para que não sejam atingidos por esses maus profissionais, explicando aos clientes todos os riscos que eles correm ao contratar profissionais

que não trabalham de forma adequada, como por exemplo, não assinando carteira dos empregados na obra, utilizando-se de projetos de terceiros, etc. A informação é a melhor arma para conquistar o cliente. Este deve ser informado de tudo, para estar ciente de todos os fatores que podem comprometer a qualidade dos serviços.

- **Substitutos:** como concorrentes substitutos, existe uma concorrência fraca e os principais concorrentes são alguns decoradores, que concorrem com projetos de interiores, e ainda construtoras que trabalham com construções frias (não averbadas e sem planta), mas por não trabalharem dentro da lei, a tendência é diminuir cada vez mais, devido à fiscalização dos órgãos responsáveis.

- **Entrantes:** as principais mudanças ocorridas na área devem-se à instalação dos cursos de Arquitetura e Urbanismo na UNICRUZ e de Engenharia Civil na UNIJUÍ (Universidade do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul), situada na vizinhança de Ijuí. Com a formação das primeiras turmas destes cursos, a partir do final dos anos 90, novos profissionais se estabeleceram na região, objetivando preencher lacunas existentes no mercado. Desta forma, o mercado que antes oferecia um bom campo de atuação para os profissionais de arquitetura e engenharia civil, hoje se encontra bem mais concorrido.

Os principais entrantes no mercado cruz-altense são profissionais recém formados que desejam se estabelecer na cidade. Hoje, o mercado já não está mais tão propício para estes profissionais, embora ainda não esteja saturado. Mas a tendência é de que o número de entrantes seja cada vez menor.

- **Fornecedores:** todos os fornecedores possuem um bom relacionamento com a empresa, sendo que estes fornecedores valorizam os profissionais que possuem firma constituída e também a partir do conhecimento de suas obras. Num primeiro momento, por a empresa ser iniciante no mercado, foi necessário conquistar os fornecedores, demonstrar a qualidade do serviço e a capacidade de pagamento, entre outras coisas, para criar uma relação de confiança com os mesmos.

- **Compradores:** os consumidores deste tipo de serviço têm a possibilidade de fazer várias consultas, com diversos profissionais e muitas vezes usam o projeto feito por uma empresa para negociar com outras.

No caso dos compradores, um fator que conta bastante para uma negociação é a indicação por parte de outros clientes que já utilizaram os serviços da empresa.

2.2.3 O Ambiente de Mercado

Os consumidores dos serviços oferecidos pela empresa são basicamente da cidade de Cruz Alta. Num primeiro momento não há o interesse de trabalhar com clientes de fora da cidade, a menos que estes venham procurar a empresa e que o negócio seja interessante para ambas as partes.

Os hábitos de compra neste tipo de mercado são bastante singulares, pois não se trata de um serviço que é comprado diversas vezes na vida. Portanto, a exigência por parte do cliente é muito grande. Ele quer seus desejos atendidos da melhor forma possível. Por exemplo, quando constrói uma casa, ele não pensa na possibilidade de ela sair diferente do que se imagina, pois provavelmente não irá construir uma outra coisa, ou se fizer isso, será num espaço muito grande de tempo.

O poder aquisitivo dos clientes da *Atívva* é variado, porém se concentra nas classes B e C.

O mercado para este tipo de produto, na cidade de Cruz Alta é restrito. Portanto, não se pode buscar uma especialização com relação aos serviços prestados, como por exemplo, somente trabalhar com arquitetura de interiores, ou somente com projetos para empreendimentos comerciais. A área de atuação deve ser um pouco mais pulverizada, como é o caso da proposta da *Atívva*, que atua nos setores comercial e residencial, abrindo-se para o mercado, mas sem tornar a gama de produtos muito extensa a ponto de comprometer a qualidade dos serviços oferecidos, nem o reconhecimento da empresa como atuante em um determinado segmento.

2.2.4 O Ambiente Organizacional

Por ser uma empresa de pequeno porte, optou-se por uma estrutura enxuta, para evitar que fosse criada uma elevada estrutura de custos. A empresa se localiza em ponto central da cidade, em local de fácil acesso, numa das principais ruas de

Cruz Alta. O imóvel de localização é de propriedade da família de um dos sócios, evitando assim gastos com aluguel.

Além dos sócios, a empresa conta com uma estagiária, que permanece sempre na empresa, fazendo contatos com clientes e fornecedores e prestando atendimento ao público, permitindo assim a mobilidade necessária aos sócios, que precisam passar tempo fora da empresa, visitando as obras que estão em execução.

Num primeiro momento, a título de experiência, optou-se por trabalhar com contratação de mão-de-obra para a execução dos serviços. Porém isso acarretou uma demanda muito grande de tempo para controlar a atividade. Sendo assim, resolveu-se por terceirizar a contratação de pessoal para trabalho nas obras, junto a empreiteiras. Outro fator que levou a isso foi o fato de que os profissionais que atuam nessa área são de difícil trato (o dinheiro é a única fonte de motivação, não têm muitas ambições, estão sempre pedindo adiantamentos, etc.).

2.3 Análise de Sensibilidade Ambiental

2.3.1 Oportunidades

Entre as oportunidades identificadas no mercado, que podem resultar em boas oportunidades de negócios para a empresa, podem ser citadas:

- **Instituições de Ensino:** o crescimento da UNICRUZ, principal universidade do município e o estabelecimento de cursos da UERGS (Universidade do Estado do Rio Grande do Sul) na cidade, têm aumentado o número de alunos e professores que passam a residir no município em função dessas instituições. Esse fluxo de pessoas gera um aquecimento na economia e um incentivo ao ramo da construção civil, pois a necessidade de disponibilidade tende a aumentar.

- **Estabelecimentos de novas indústrias:** com as mudanças políticas na cidade e a entrada de um novo grupo no poder, desbancando uma estrutura política conhecida e que não apresentava possibilidades de mudança para o município, novas perspectivas estão surgindo para a cidade, como a promessa de instalação para os anos de 2006 e 2007, de duas novas indústrias, visando a não-dependência da

economia do município de uma atividade exclusiva como acontece atualmente, onde há predominância da agricultura, principalmente a cultura de soja, e em segundo lugar da pecuária.

- **Mudanças culturais:** por se tratar de uma cidade antiga e tradicional, ainda é pequeno o número de prédios residenciais em Cruz Alta, se comparados com o número de casas. A concentração de prédios se dá basicamente no centro da cidade e em alguns bairros, sendo que começaram a ser construídos prédios também nas vias de acesso ao campus universitário.

Essa mudança cultural envolvendo a mudança de um conceito de “morar em casas” para “morar em apartamentos” começou a ser desenvolvida na década de 80, quando a construtora Projeção iniciou a construção de diversos prédios na cidade, todos homenageando a obra do escritor cruz-altense Erico Veríssimo.

2.3.2 Ameaças

Dentre as ameaças percebidas no mercado, que figuram como passíveis de intervirem negativamente no mercado de atuação da empresa, podem ser citadas:

- **Crise na economia:** a possibilidade de ocorrer uma nova crise na economia (ou a continuidade da vivida no ano de 2005), relacionada a uma nova estiagem na região, que possa vir a comprometer a atividade agropecuária é uma ameaça considerada por muitos investidores e consumidores locais.

- **Possibilidade de problemas na universidade:** com a crise econômica, aumentou a inadimplência na Unicruz e isso pode gerar uma continuidade nas demissões e reestruturações, caso a economia não ganhe uma nova força no ano de 2006.

- **Carência de indústrias no município:** caso as propostas da Prefeitura Municipal de estabelecimento de novas indústrias em Cruz Alta não se concretizem, a economia continuará dependendo quase que exclusivamente da agropecuária, o que não é bom para o município, como já ficou comprovado com a crise atual.

2.3.3 Pontos Fortes

Como pontos fortes da *Ativva Projeto & Obra*, pode ser citados:

- Reunir, numa só empresa, um engenheiro civil e uma arquiteta, com o objetivo de oferecer aos clientes um serviço completo;
- Os proprietários da empresa são formados há pouco tempo, sendo a arquiteta com curso de especialização e o engenheiro civil em fase de conclusão do curso de Mestrado, sendo profissionais com interesse em crescer no mercado, com muita vontade de trabalhar para conquistar seu espaço;
- Profissionais buscam atualização constante, inclusive com relação à utilização de novas tecnologias desenvolvidas na área;
- A empresa vai até o cliente para apresentar projetos solicitados, não exigindo a presença destes na empresa, para dar mais comodidade a quem está comprando seus serviços;
- Os profissionais da empresa assumem o compromisso junto aos clientes de estar constantemente visitando as obras e oferecem todo o acompanhamento necessário;
- O Contrato Social da empresa permite que trabalhe com comércio varejista de materiais de construção e afins, sendo possível negociar diretamente com fornecedores em busca de melhores preços para seus clientes.

2.3.4 Pontos Fracos

A empresa também apresenta pontos fracos, que devem ser trabalhados. São eles:

- A empresa encontra-se, ainda, em fase de estruturação. Foi constituída há pouco mais de um ano, e ainda existem coisas a serem adaptadas após esse primeiro ano de trabalho;
- A empresa também foi afetada, ainda que não diretamente, pelos problemas ocorridos na cidade devido à estiagem do início de 2005, uma vez que atingiu toda a economia da cidade;
- Dificuldades enfrentadas pelos sócios no que se refere aos processos administrativos da empresa, uma vez que o conhecimento dos mesmos é mais

voltado para a área técnica. Nesse primeiro ano eles puderam sentir como funciona uma empresa em todas as suas funções, sendo um ano de experiências nessa área, pois só a vivência da situação é que demonstra em quais pontos se faz necessário um aprendizado maior, que muitas vezes é adquirido com a experiência.

2.3.5 Alavancagem, Vulnerabilidade, Restrições e Problemas

Com a necessidade de se identificar janelas estratégicas para a empresa, visualizando as possibilidades de alavancagem das oportunidades que estão compatíveis com os pontos fortes da empresa, observou-se o seguinte:

- **Problemas:** as dificuldades enfrentadas pela empresa, devido aos problemas econômicos sofridos pelo município, devem ser levadas em conta no planejamento das atividades da empresa. A continuidade da crise econômica devido a uma nova estiagem no ano de 2006 poderia comprometer a estrutura da empresa, diminuindo a procura dos clientes com relação ao serviço. A inadimplência também pode vir a ser um problema, que deve ser previsto pela empresa, para que está busque cercar-se de cuidados necessários.

- **Restrições:** as oportunidades identificadas podem não ser bem aproveitadas se a empresa não superar seus pontos fracos ou não buscar a investir numa melhoria destes. Após um ano de atividades, os sócios puderam perceber quais as maiores dificuldades, e agora já possuem maiores condições de enfrentá-las com sucesso, para não permitir que seus pontos fracos atrapalhem suas oportunidades de negócios.

- **Vulnerabilidade:** a maior vulnerabilidade da empresa é a continuidade da crise econômica, sendo por isso necessário que os sócios estejam atentos ao mercado e a situação econômica do município.

- **Alavancagem:** como alavancagem para transformar as oportunidades em novos negócios, a empresa poderá utilizar seus pontos fortes como meio de conquistar novos clientes. Para isso a empresa deverá utilizar-se de ações de comunicação que

tornem seu nome mais conhecido no mercado local, dessa forma chamando a atenção de clientes potenciais. Essas ações de comunicação deverão ressaltar os pontos fortes da empresa e ser direcionadas para as oportunidades vislumbradas.

2.4 Missão, Objetivos e Estratégias

Antes da realização deste trabalho, a empresa ainda não havia transcrito para o papel sua missão, seus objetivos e suas estratégias.

Previamente à elaboração do planejamento de marketing proposto nesse trabalho, foi realizada a transcrição destes elementos, com base nas pretensões de atuação da empresa para os próximos anos, bem como o estabelecimento da Missão da empresa.

2.4.1 Missão

A elaboração da missão da empresa levou em consideração o tipo de serviço oferecido, a área de atuação, os benefícios oferecidos aos clientes e modo como a empresa se posiciona no mercado. Após algumas considerações propostas pelos sócios, foi determinada da seguinte forma:

“Fornecer ao cliente a solução completa na área de construção civil e arquitetura, nos segmentos residencial e comercial, envolvendo desde a concepção do projeto até a conclusão da obra, primando pela qualidade dos serviços e respeitando princípios éticos de atuação profissional”.

2.4.2 Objetivos:

Os objetivos da empresa foram concebidos para um período máximo de 03 anos, sendo divididos em objetivos de curto prazo (para os próximos 12 meses) e de médio a longo prazo (até 03 anos).

- Objetivos para os próximos 12 meses:

- I – Primar pela qualidade dos serviços, tornando a marca da empresa sinônimo de qualidade e respeito ao cliente;
- II – Solidificar a presença da empresa no mercado, e tornar sua marca reconhecida pela população cruz-altense;
- III – Manter, no ano de 2006, a produtividade operacional apresentada em 2005. Não é objetivo da empresa no momento ampliar o número de obras a serem realizadas, e sim, trabalhar com números próximos ao do ano anterior, para que neste momento de solidificação da imagem da empresa, não seja comprometido o tempo dedicado a cada obra;
- IV – Manter a média de faturamento obtida no ano de 2005;
- V – Trabalhar com mão-de-obra terceirizada, buscando esses recursos humanos junto a empreiteiras locais, para evitar desgastes, por parte da empresa, com administração de mão-de-obra;
- VI – Verificar a opinião do cliente sobre a qualidade dos serviços da empresa, bem como se os mesmos encontram-se satisfeitos com o serviço realizado;
- VII – Implantar um banco de dados na empresa, para armazenar informações dos clientes e possibilitar um melhor aproveitamento das mesmas;
- VIII – Implantar um Plano de Marketing que possa nortear os investimentos da empresa nessa área e auxiliar no processo de tomada de decisões.

- Objetivos para os próximos 03 anos:

- I – Manter uniforme a qualidade dos serviços prestados, uma vez que essa é fundamental para um processo de contínua fortificação da marca da empresa;
- II – Elevar, a produtividade da empresa em 10% no ano 02 e 15% no ano 03, com relação à produtividade do ano 01;
- III – Elevar a média de faturamento da empresa nas mesmas proporções da elevação da produtividade;
- IV – A partir dos apontamentos de satisfação dos clientes, buscar aprimoramento dos pontos fracos observados.

2.4.3 Estratégias

- **Estratégias de Investimento:** Manter, no ano de 2006, os mesmos índices de investimento realizados em 2005, visando solidificar a empresa no mercado e superar a crise econômica do município. Para os próximos anos, a intenção é de incrementar os investimentos de acordo com os resultados observados no mercado.

- **Estratégias Competitivas:** Ressaltar o diferencial competitivo da empresa, que é o de oferecer os serviços completos de projeto e obra num único escritório, contando com um profissional de engenharia civil e outro de arquitetura.

A estratégia de custo é buscar manter-se na média de mercado, sem baixar os custos de forma a comprometer a qualidade dos serviços prestados. Como diferencial competitivo em relação aos custos, a empresa dispõe do fato de poder atuar na área de comércio varejista de materiais de construção, o que propicia uma redução de custos na compra dos materiais de construção junto aos atacadistas.

O foco de atuação da empresa no mercado é em residências e estabelecimentos comerciais e de serviço.

3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

3.1 Diagnóstico

Os serviços da “*Atívva Projeto & Obra*”, já começam a ser reconhecidos no mercado local. O ano de 2005 foi um ano difícil para toda a economia local, mas mesmo assim a empresa conseguiu se manter no mercado, apesar de ser uma empresa iniciante.

A empresa realizou um total de 07 obras no ano de 2005, entre construções e reformas, além da elaboração dos respectivos projetos. Para o início de 2006 a empresa já conta com mais 03 obras em andamento. De acordo com os sócios da empresa, o ano de 2005 apresentou uma melhora com relação ao período trabalhado no ano de 2004, uma vez que a empresa estava dando seus passos iniciais naquele ano e o período referente a 2005 foi de uma busca pela consolidação.

3.2 Prognóstico

A partir do momento que a empresa começa a ser conhecida no mercado local e seus serviços começam a ser recomendados por quem já os utilizou, a tendência é o surgimento de novos contatos sinalizando possíveis negócios. Nessa área de atuação, tanto o nome da empresa quanto dos profissionais, vão se fortalecendo através do tempo, à medida que seus serviços vão sendo conhecidos e respeitados. Para isso, a preservação da qualidade dos serviços é fundamental.

A perspectiva para 2006 é de manter o nível de trabalho de 2005, tendendo a um possível crescimento, levando em consideração que a empresa já ultrapassou o estágio inicial de se estabelecer no mercado, e pelo fato dos próprios sócios já estarem mais experientes na tarefa de administrar a empresa como um todo.

3.3 Objetivos de Marketing

Os objetivos de marketing têm a função de auxiliar a empresa na concretização dos seus objetivos gerais, fazendo com que a mesma obtenha êxito em suas atividades.

Podem ser detalhados como:

- 1) Adotar estratégias de comunicação que façam com que a marca da empresa seja lembrada por consumidores do mercado local, que desejam comprar serviços de construção civil e arquitetura, bem como informar as formas de contato com a empresa;
- 2) Adotar estratégias de precificação dos serviços, de modo a tornar a empresa competitiva no mercado em que atua;
- 3) Primar pela qualidade dos produtos/serviços oferecidos aos clientes, fazendo com que tanto o processo de desenvolvimento quanto à forma de distribuição dos mesmos, agreguem valor ao desempenho da empresa no mercado;
- 4) Fazer com que essa qualidade seja percebida pelos clientes, e estes sejam estimulados a divulgar a empresa, através da tradicional prática da propaganda boca-a-boca, atraindo novos clientes;
- 5) Identificar como o cliente percebe os serviços oferecidos pela empresa, e verificar se os clientes estão satisfeitos com a empresa;
- 6) Criar e manter um banco de dados atualizado, com dados sobre os clientes da empresa, visando criar uma estratégia de relacionamento com esses clientes, com a função de prospectar negócios futuros.

3.4 Estratégias de Marketing

As estratégias de marketing a serem adotadas pela empresa *Atívva Projeto & Obra* estão relatadas nos itens que se seguem, envolvendo os quatro pilares básicos do composto de marketing – produto, preço, praça e promoção.

Dentro dessas quatro estratégias globais, estão inseridas as oito variáveis do marketing de serviços, sugeridas por LOVELOCK e WRIGHT (2001, p.21), da seguinte forma:

- *Estratégias de Produto*: engloba os itens “elementos do produto”, “processo”, “pessoas” e “produtividade e qualidade”;
- *Estratégias de Preço*: refere-se ao item “preço e outros custos do serviço”;
- *Estratégias de Distribuição*: trata dos itens “lugar e tempo” e “evidência física”;
- *Estratégias de Comunicação*: envolve as estratégias correspondentes ao item “promoção e educação”.

3.4.1 Estratégias de Produto

I – Foco na qualidade: a qualidade na prestação do serviço não pode deixar de ser o foco central da empresa, uma vez que tudo gira em torno do tipo de serviço prestado. É a qualidade do serviço prestado pela empresa que vai falar por ela, que vai dizer aos clientes potenciais e à sociedade em geral como é o serviço prestado pela Atívva.

- A qualidade deve ser observada em todos os aspectos que envolvem a prestação de um serviço a ser assumido pela empresa, e exige uma sintonia de todas as atividades envolvidas nas operações de serviço, tais como: contatos iniciais com o cliente, atendimento, reuniões, consultas, elaboração de projetos, condução de documentação para financiamentos, mão-de-obra contratada, prazos, contratos, visitas técnicas, entre outras. O esforço para manter a qualidade deve ser contínuo e visar sempre a busca de cumprir aquilo que foi combinado com o cliente.

II – Processo de produção do serviço: Qualquer falha no processo de desenvolvimento do serviço poderá vir a prejudicar a reputação da empresa, portanto neste tipo de serviço todo cuidado é pouco.

- A elaboração do projeto deve ser a base do processo. O cliente deve ter bem claro na mente que o momento inicial de elaborar o projeto da obra é o momento de fazer todos os ajustes necessários. A empresa deverá passar essa informação ao cliente, pois ajustes posteriores podem comprometer o projeto elaborado e prejudicar a evolução da obra. Sendo assim, é mais válido perder um pouco de tempo com o projeto, para que esta saia exatamente como o cliente deseja, para evitar desgastes posteriores.

- Os prazos devem ser fixados previamente, e serem condizentes com a realidade e passíveis de cumprimento, para evitar frustrações por parte dos clientes;
- A empresa deverá zelar pela qualidade dos materiais a serem utilizados nas obras, e conscientizar o cliente de que uma escolha baseada apenas em preços pode comprometer o resultado. A transparência nas negociações é de extrema importância;
- As visitas técnicas à obra devem ser negociadas previamente e registradas em contrato, tornando as duas partes cientes da forma como serão conduzidas;
- Todos os aspectos citados acima, e os mais que venham a fazer parte de um serviço a ser prestado devem estar registrados em contrato, na forma como a empresa vem fazendo desde o início das suas atividades, visando transparência nas ações da empresa, bem como resguardo da mesma quanto a possíveis mudanças de comportamento por parte dos clientes.

III – Mão-de-obra qualificada: a busca por mão-de-obra qualificada deve ser observada pela empresa, evitando comprometer a prestação do serviço. A empresa deve procurar empreiteiras que ajam com honestidade e transparência, e que tenham uma política de gestão de pessoas correta, para evitar problemas legais e com a integridade física dos funcionários.

Em caso de utilização de novas tecnologias na prestação do serviço, identificar formas de treinamento de mão-de-obra que se façam necessárias, preservando, dessa forma, a qualidade dos serviços prestados.

IV – Relacionamento com o cliente: atender bem deve ser palavra de ordem na empresa, durante todo o processo de prestação do serviço, e também após a conclusão do mesmo. O cliente é um porta-voz da empresa, e a opinião emitida por ele pode auxiliar a empresa, como também prejudicá-la seriamente.

- Atitudes básicas como transparência nas negociações, cumprimento do que foi estabelecido em contrato e discussão para solução de problemas que surgem de maneira inesperada, são atitudes já adotadas pela empresa na condução dos seus serviços e que deverão continuar sendo utilizadas.

- A opinião do cliente deve ser levada em conta. Para isso deverá ser utilizado um mecanismo de avaliação da percepção dos clientes sobre os serviços prestados. Esse mecanismo estará detalhado no item 3.5.

V – Relacionamento com o fornecedor: a empresa deve manter contato estreito com seus fornecedores de materiais e de tecnologia, exercendo controle sobre os prazos de entrega e a qualidade do que é vendido aos clientes.

VI – Participação em entidades de classe: participar de forma constante das reuniões de entidades de classe, visando uma união entre os profissionais da área, que possa propiciar o crescimento mútuo, e o fortalecimento das atividades de engenharia civil e arquitetura no município.

- Buscar junto a essas entidades a possibilidade de realização de cursos de aperfeiçoamento de mão-de-obra no município, capacitando os profissionais que atuam na execução de serviços ligados à área.

3.4.2 Estratégias de Preço

A busca pelo preço é uma constante por parte dos clientes. Por isso esse item tem muita importância no desenvolvimento das atividades da empresa. O preço deve estar de acordo com a realidade do mercado local e com a disponibilidade do cliente, mas sem “prostituir” os serviços prestados. Ou seja, sem cobrar um preço inferior ao do mercado, apenas para ganhar um cliente. Esse tipo de atitude pode comprometer a qualidade do serviço, e causar problemas durante a execução da obra, vindo a prejudicar a empresa em momento posterior.

A estratégia de precificação que vem sendo utilizada pela empresa, e que deve ser mantida, envolve a utilização de uma tabela de preços e uma análise caso a caso realizada no âmbito da administração da empresa. A administração julga importante essa análise caso a caso, devido ao fato de que cada serviço a ser executado possui suas peculiaridades, que algumas vezes merecem tratamento especial. Essa análise deve considerar a existência de uma tabela de preços que, por sua vez, leva em consideração os preços praticados por profissionais da área na cidade, na região e no Estado. Essa tabela não foi estabelecida com base nos preços da concorrência, evitando dessa forma o estabelecimento de preços apenas para “ganhar” clientes com preços baixos. Os parâmetros base dessa tabela são a área

envolvida no projeto/obra e também a chamada “hora técnica”, ou seja, o tempo que o profissional disponibiliza ao cliente e ao serviço que está sendo executado.

Deve ser mantida a política da empresa de cobrar por consultas realizadas, valorizando dessa forma o conhecimento que os profissionais detêm e que serão fornecidos aos clientes. Essa política de valorização do conhecimento contribui para educar o consumidor deste tipo de serviço e mostrar que o profissional da área está disponibilizando informações que foram assimiladas através de estudo e experiência prática, e que esta carga de conhecimento levou tempo até ser adquirida e a ela necessita ser dado o devido valor.

Fornecer conhecimento gratuitamente pode abrir margem para desvalorização da profissão. A informação disponibilizada pelo cliente pode ser usada por ele com outros profissionais, e se ela não for cobrada, terá sido dada de graça para o concorrente. Também a valorização da mesma será diferente se o cliente tiver pago por ela.

3.4.3 Estratégias de Distribuição

I – Mercado de atuação: o mercado de atuação da empresa é o município de Cruz Alta, não havendo um interesse, no presente momento, em mudar esse foco e buscar a penetração no mercado de outros municípios da região.

II – Instalações físicas: a sede da empresa encontra-se em ponto central da cidade de Cruz Alta, de fácil acesso para clientes e fornecedores. O espaço físico é composto por duas salas, sendo um escritório para a realização dos serviços administrativos e internos da empresa, e uma sala maior, destinada a atendimento dos clientes.

- As instalações físicas da sede da *Atívva* devem retratar da melhor a forma possível a atividade realizada pela empresa. Devem ser adotados cuidados especiais com a iluminação, a pintura das paredes, a disposição dos móveis, a disponibilidade de tecnologias para demonstrações aos clientes, a decoração do ambiente, e todos aqueles fatores que possam auxiliar a empresa a transmitir uma boa imagem para seu público.

- O automóvel utilizado pelos sócios da empresa deve transmitir uma boa imagem aos clientes, sendo necessário mantê-lo sempre apresentável, pois também interfere na percepção que o cliente tem da empresa e do serviço oferecido por ela. Ter um carro mal cuidado pode levar os clientes a julgarem que seus donos são pessoas descuidadas, o que pode prejudicar seriamente a imagem da empresa.

III – Disponibilidade ao cliente: é fundamental para empresa estar disponível ao cliente. Os profissionais precisam ser encontrados facilmente. Para isso as “portas” abertas aos clientes precisam funcionar sempre. Os telefonemas devem ser sempre atendidos, as solicitações de respostas a ligações devem ser dadas o mais breve possível, os *e-mails* precisam ser respondidos sempre. Deve haver um cuidado permanente para que nada nem ninguém fiquem sem respostas e para que todos os canais de acesso disponibilizados funcionem efetivamente.

IV – Prazos: o cuidado com os prazos prometidos deve ser constante. Não se deve assumir prazos que não possam ser cumpridos.

3.4.4 Estratégias de Comunicação

I – Divulgação da marca da empresa: a marca da empresa deve ser divulgada de modo que os consumidores locais a vinculem com o tipo de serviço prestado pela *Atívva*.

As formas de divulgação adotadas pela empresa para divulgar sua marca serão as seguintes:

- Placa na sede da empresa: vincular o nome *Atívva* com o local onde a empresa está situada. A empresa vem funcionando até o presente momento sem uma placa indicativa, o que dificulta o acesso de quem procura a empresa sem um prévio contato. Com a placa, a empresa ficará mais visível, e o local pode se tornar um ponto de referência para quem procura uma empresa que preste serviços de arquitetura e engenharia. A placa será constituída pela logomarca da empresa, mais o nome dos profissionais responsáveis pela mesma e sua formação profissional, e os respectivos registros no CREA. Tamanho aproximado: 1,50m de largura por 0,75m de altura.

- Placa de obra: as placas indicativas nas obras são exigidas pelo CREA, e vêm sendo usadas pela empresa desde o início das suas atividades. A criação das placas de obra obedece a um padrão visual, que deve ser respeitado por todas as peças publicitárias e indicativas da empresa, para facilitar o reconhecimento da mesma. As cores vermelho e preto, em fundo branco (vide anexos), foram as escolhidas para a criar a identidade visual para a empresa. Nas peças em preto-e-branco, o vermelho é substituído pelo cinza na proporção 50% preto. As placas de obra são afixadas externamente às obras, estando visíveis para as pessoas que passam nos locais em frente a elas. Na placa está afixada a marca da empresa, bem como o nome dos profissionais, formação e número de registro no CREA. Tamanho: 1,00m de altura por 1,00m de largura.

Para obras internas (reformas em locais com bom fluxo de pessoas), passarão a ser utilizados banners com o mesmo conteúdo das placas, porém em tamanho menor. Estes banners também poderão ser usados para divulgar a empresa em eventos dos quais ela poderá vir a participar.

- Selo: o selo utilizado nos projetos a serem apresentados aos clientes também adotará o estilo de identidade visual proposto para a empresa.

- Papelaria: a marca também será divulgada através de papéis utilizados no dia-a-dia da empresa: envelopes (tamanho ofício e médio), blocos de anotações e papel timbrado tamanho A4.

II – Divulgação dos serviços e contatos da empresa: além de divulgar a marca, é preciso também divulgar os serviços prestados e as formas de contato com a empresa.

Os meios de divulgação adotados num primeiro momento serão:

- Cartão de visitas: utilizando as cores da empresa, o cartão deve ser um atrativo ao cliente, e uma forma de tornar conhecidos os meios de contato com a empresa: endereço da empresa, telefone comercial, fax, celular dos sócios, e-mail e endereço eletrônico na Internet.

- Website: o site da empresa na Internet deve conter informações sobre a empresa, sobre os sócios e seus currículos profissionais, sobre obras realizadas (desde que seja autorizada pelos clientes a sua divulgação), sobre os serviços

prestados, as tecnologias utilizadas e outras informações que se julgarem pertinentes.

Além de divulgar simplesmente informações, é preciso criar atrativos que surpreendam as pessoas que visitam o site, de modo que não seja apenas um “folheto informativo on-line”. O conteúdo disponível na Internet deve superar as expectativas das pessoas que visitam seu endereço eletrônico. A renovação das informações disponibilizadas também é importante, não permitindo que seja causada aquela sensação de que nada muda. O site precisa ser atraente e dinâmico.

Para isso foram pensados em alguns recursos a serem utilizados, tais como: uma sessão com dicas sobre elementos relacionados à edificação da obra (por exemplo: estruturas, tecnologias utilizadas, materiais, entre outros); uma sessão com dicas relacionadas à área de arquitetura de interiores e decoração, trazendo novidades da área; uma sessão destinada a divulgar obras realizadas e que se julguem atraentes aos olhos dos consumidores, desde que seja aprovada pelo cliente essa divulgação; entrevistas ou opiniões dos clientes que já utilizaram os serviços da empresa, acompanhadas de fotos dos mesmos nos locais onde o serviço foi prestado, de forma a associar a imagem positiva dos consumidores com a da empresa.

Na estrutura de criação do site deverão ser utilizados os elementos da identidade visual da empresa (cores, fontes, logomarca, imagens, etc.), e as atualizações devem ser constantes (mensais) e divulgadas por e-mail para os clientes cadastrados na empresa e que desejem receber essas informações. Após a criação do site será enviado um e-mail para os clientes cadastrados na empresa, divulgando a existência do mesmo, e perguntando se estes clientes gostariam de ser informados sobre as atualizações realizadas, para evitar que sejam enviados e-mails a pessoas que não desejam recebê-los.

- Anúncios gráficos: a marca da empresa, os serviços oferecidos e os canais de contato com a mesma poderão ser divulgados em publicações locais relacionadas à área. Divulgações ou anúncios em rádio, televisão e jornais impressos locais não serão utilizadas. Somente serão veiculados anúncios gráficos (para jornais, revistas e outros meios informativos) caso sejam publicações específicas voltadas à construção civil, tais como publicações avulsas encartadas nos jornais locais. Como não se tratam de publicações periódicas, estes anúncios

não serão utilizados de forma contínua. A justificativa para o seu uso está no fato de que este tipo de publicação atinge diretamente aquelas pessoas que estão interessadas neste de serviço, e evita que seja empregado dinheiro em anúncios que não atingiriam o público-alvo, ou que a relação custo-benefício não seria compensatória.

- Eventos: sempre que houver algum evento relacionado à área de atuação da empresa, esta deve participar, de forma a ter seu nome inserido entre os profissionais atuantes da área. Um exemplo é a Mostra de Arquitetura de Cruz Alta, que ocorre anualmente na cidade.

A empresa deve ponderar também a participação em feiras e eventos que venham a ocorrer na cidade, como Fenatrigo, Expopríma, Coxilha Nativista, entre outros. Nestes eventos, deverão ser analisadas previamente a relação custo-benefício e a forma de participação da empresa, uma vez que os valores exigidos dos patrocinadores podem não corresponder à realidade da empresa. A participação com exposição em estandes pode ser interessante, desde que bem elaborada e não fugindo da proposta estabelecida nesse plano de marketing através das estratégias acima descritas.

- Patrocínios: eventuais patrocínios podem ser analisados, conforme o caso. Algumas vezes pode ser interessante ter seu nome divulgado a algum grupo, evento ou acontecimento.

III – Visita Pessoal: a partir de indicações de outros clientes, poderá partir da empresa a iniciativa de visitar possíveis consumidores do seu serviço. Essas visitas devem ser previamente agendadas, com a autorização da pessoa que será visitada, e quem for realizar a visita deverá estar munido de informações e artifícios capazes de conquistar o cliente.

IV – Propaganda boca-a-boca: na medida do possível, a empresa deve procurar estimular o cliente que comprou os serviços da empresa e está satisfeito com o resultado, a divulgar o nome da empresa e recomendá-la a pessoas de suas relações.

Não é uma tarefa fácil, mas na prestação de serviço, este tipo de propaganda conta bastante, pois como fala PADILHA (2004, p.130), “não existe nada que se

compare, em termos de efeito positivo na cabeça do cliente, do que um elogio público, sincero e espontâneo, partindo de alguém isento”. Esse alguém, no caso, são os clientes satisfeitos, que podem contribuir para a decisão de compra de outros clientes, já que os riscos percebidos pelos consumidores na compra de um serviço podem ser diminuídos com a obtenção de informações fornecidas por quem já utilizou o serviço e conhece o trabalho da empresa.

Para que essa estratégia seja exitosa, é preciso percorrer um longo caminho que vai desde a realização de um bom trabalho até a percepção de qual é o cliente ideal para divulgar a empresa. Para auxiliar na identificação desse cliente, é necessário lançar mão de um importante instrumento: uma pesquisa para medir a satisfação do cliente e a percepção do mesmo com relação à qualidade do serviço prestado. Esse instrumento será melhor abordado no item 3.5.

Como forma de utilização do “cliente satisfeito” como meio de divulgação, pode ser sugerido que ele entregue o cartão da empresa para pessoas que desejam reformar, construir ou estão em busca de profissionais recomendados; e também a utilização do site da empresa, divulgando a obra realizada e entrevistando o cliente que se dispuser.

V – Brindes: como brinde a ser dado aos clientes e clientes potenciais que procurarem a empresa, foi definido que a *Ativva* utilizará um lápis de cor vermelho, com a impressão da logomarca da empresa e o seu telefone de contato. Foi escolhido o lápis de cor por simbolizar a criação, a elaboração de um projeto, o desenho de uma planta; a cor vermelha foi escolhida por ser uma das cores adotadas pela empresa em sua identidade visual, e além do mais é uma cor forte, marcante.

3.5 Elementos de Apoio Estratégico

Como elementos de apoio às estratégias de marketing que serão implementadas, serão utilizadas basicamente duas ferramentas:

I – Banco de dados: a criação de um banco de dados visa armazenar informações sobre os clientes e os trabalhos realizados pela empresa. É uma forma de se ter controle sobre tudo o que diz respeito à relação cliente-empresa.

Esse banco de dados deverá ser composto de informações básicas sobre o cliente (nome, endereço, telefone) e também sobre o tipo de serviço que foi efetuado e a opinião do cliente sobre a qualidade do serviço.

A utilização de um software específico a ser criado para a empresa também vai ajudar na realização de diversas tarefas, como emissão de orçamentos personalizados, controle financeiro das obras, entre outros.

II – Pesquisa junto aos clientes: a idéia fundamental dessa pesquisa é de obter informações junto ao cliente, sobre sua percepção quanto aos serviços que foram prestados pela empresa. O questionário a ser utilizado deverá ser respondido pelo cliente após a conclusão dos serviços, para que este possa emitir a opinião completa sobre o mesmo. Este instrumento servirá para perceber como o cliente vê a qualidade do serviço prestado em todos os seus aspectos, desde o projeto até a conclusão da obra. É um espaço para o cliente manifestar-se com sinceridade e demonstrar o seu grau de satisfação com a empresa e os profissionais que fazem parte dela.

A opinião do cliente é muito importante porque pode auxiliar a empresa a reconhecer melhor suas possíveis falhas e compreender melhor as expectativas dos clientes.

3.6 Orçamento Geral das Despesas de Marketing

As principais despesas de marketing da empresa para o ano de 2006 estão descritas no quadro a seguir. A impressão de cartões de visitas e a confecção das placas de obra foram realizadas no ano de 2005, portanto não constam do orçamento para 2006.

As despesas com divulgação em publicações especiais e apoio a eventos não constam do quadro pois não há previsão de quando se realizarão e qual será o custo das mesmas. Para sua execução, dependerá de a empresa possuir dinheiro em caixa no momento e ponderar a relação custo-benefício.

Quadro 4: Orçamento das despesas de Marketing

Despesas / Mês	Março/06	Maior/06	Julho/06	Total 2006
Placa para sede da empresa	1.000,00			1.000,00
Papelaria (envelopes, papel timbrado e bloco de anotações)			530,00	530,00
Banners para obras internas		80,00		50,00
Criação de site na Internet	400,00			400,00
Manutenção do site (mensal, a partir de abril)		100,00*	100,00*	900,00
Banco de dados (instalação e manutenção)		200,00		200,00
Lápis de cor (brinde)			500,00	500,00
Total mensal	1.400,00	380,00	1.130,00	

Fonte: AMARAL Fº, 2005. Pesquisa de Preços.

3.7 Cronogramas e Responsabilidades

A responsabilidade pelo controle da implementação das estratégias de marketing da empresa está a cargo dos próprios sócios, pois se trata de uma empresa pequena, não havendo um setor específico para tanto.

Quanto ao cronograma de desenvolvimento das atividades, o mesmo pode ser especificado da seguinte forma:

- Estratégias de Produto e Estratégias de Preço: devem ser focadas continuamente, sem interrupção, uma vez que estão intrinsecamente ligadas ao processo de produção dos serviços da empresa.

- Estratégias de Distribuição: a conclusão da reorganização da sede da empresa está prevista para a segunda quinzena do mês de março de 2006. Todos os móveis já estão comprados, pois a empresa já está operando há mais de um ano. Faltam apenas alguns pequenos ajustes na sala destinada ao atendimento aos clientes.

- Estratégias de Comunicação: as estratégias de comunicação começaram a ser desenvolvidas quando se procedeu a confecção das placas de obra e a

impressão dos cartões de visita, no início de 2005. Para o ano de 2006, o cronograma será o seguinte:

Março: Instalação da placa na sede da empresa e criação do site para a Internet.

Abril: Colocação do site no ar, e divulgação do mesmo através de e-mails.

Maior: Instalação do banco de dados na empresa e confecção dos banners para obras internas.

Julho: Impressão dos folhetos e confecção dos lápis a serem usados como brindes.

Os gastos foram programados para meses alternados para não sobrecarregar o caixa da empresa.

Nos meses restantes, caberá a empresa utilizar-se dos recursos disponíveis para manter suas estratégias em funcionamento, seja utilizando-se do site, distribuindo os brindes para possíveis clientes, manter a entrega dos cartões de visita e usar todos os canais de comunicação que a empresa tornou disponível.

3.8 Controles

O controle da execução das estratégias de marketing deverá ser feito através da observação contínua de todas as atividades da empresa, em seu dia-a-dia. Trimestralmente deverão ser feitas reuniões de avaliação, para verificar se os objetivos estão sendo alcançados e apontar possíveis necessidades de reestruturação de alguns pontos do presente plano, uma vez que as atividades da empresa são dinâmicas, e podem vir a ocorrer fatos inesperados, sejam eles positivos ou negativos, no decorrer do tempo. A primeira reunião de avaliação na primeira semana de abril, as demais nas primeiras semanas de julho e setembro e a última referente a 2006, na primeira semana de janeiro de 2007.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Para DRUCKER (1998, p. 197), “a empresa organizada tornou-se o centro empreendedor da economia e da sociedade modernas. As decisões econômicas que ela toma ou adianta determinam, em grande parte, o nível, a direção e o curso da economia industrial”. O autor, um dos maiores pensadores da administração, diz ainda que, para todo tipo de empresa, o trabalho sistemático e determinado em tarefas e decisões econômicas precisa se tornar um modo de vida.

Com certeza essa é uma questão de fundamental importância para qualquer empresa que deseja manter-se no mercado de maneira produtiva e próspera. Planejar suas estratégias, organizar suas tarefas, ter um sólido embasamento para o seu processo decisório é vital para quem quer ter chance de brigar por resultados num mercado extremamente competitivo.

De outro lado, GODIN (2003, p.76) afirma que marketing é todo o processo que envolve a criação de um produto ou serviço, compreendendo o esforço de projeção, a capacidade de produção, a arte da precificação e a técnica da venda. Para KOTLER (2000, p.30), o marketing é um processo que visa a escolha dos mercados-alvo, a manutenção e a fidelização dos clientes, por meio de criação, entrega e comunicação de um valor superior.

As ofertas de valor e a satisfação do cliente são fatores de extrema importância no marketing. A criação de relacionamentos duradouros tem sido muito focada nos últimos tempos. Hoje muito se fala no marketing de relacionamento, que para KOTLER (2000, p.35) “tem como objetivo criar relacionamentos duradouros e mutuamente satisfatórios, de longo prazo, estabelecendo sólidas ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes envolvidas”.

Esses conceitos e idéias citados, envolvendo decisões, estratégias, satisfação, criação de valor e relacionamento, mostram que nos dias de hoje não se pode fazer nada isoladamente. É preciso somar essas características para atrair, seduzir e manter os clientes, e ao mesmo, guiar os passos de uma empresa no

mercado. A informação também tem papel importante nesse cenário. Ela permite um conhecimento maior sobre os clientes, o que vai possibilitar uma melhor maneira de conduzir um relacionamento com eles.

A adoção desses conceitos é importante para uma empresa que deseja traçar seus objetivos e as estratégias para alcançá-los. O presente trabalho abordou esses e outros temas relativos à administração estratégica e a planejamento de marketing, com o objetivo de elaborar um estudo detalhado sobre o assunto e colocar em prática os conhecimentos obtidos durante o curso de Especialização em Marketing Empresarial, e colocar esses conhecimentos em prática, com a elaboração de um planejamento estratégico de marketing.

A empresa escolhida para realização do trabalho ainda não possuía um planejamento das suas estratégias de marketing. Os sócios da empresa tinham em mente seus objetivos e vinham trabalhando com eles desde o início das atividades, no sentido de implementar ações que garantissem o sucesso da empresa.

O ato de planejar estratégias, porém, torna mais profissional a condução de suas atividades, e ao mesmo tempo mais visível e de mais fácil alcance, uma vez que tendo um plano em mãos fica mais prático visualizar as estratégias propostas, e força a empresa a um exercício de constante (re)avaliação, de forma a verificar se estas estratégias estão sendo postas em prática e se os resultados obtidos estão dentro do esperado.

O primeiro passo rumo ao planejamento de marketing, foi especificar quais eram os objetivos da empresa: o que ela pretendia e onde queria chegar. Após traçar esses objetivos, sendo eles de curto prazo (para os próximos doze meses) e de médio a longo prazo (para os próximos 03 anos), foi elaborada a missão da empresa, que buscou retratar a forma de atuação da empresa no mercado.

O passo seguinte foi elaborar o planejamento de marketing para a *Ativva Projeto & Obra*, de forma a propor estratégias mercadológicas para a empresa atingir os objetivos definidos anteriormente. Essas estratégias envolveram todos os itens do composto de marketing, e procurou-se fazer com que todas elas mantivessem um vínculo entre si, uma vez que não podem coexistir separadamente, mas sim devem fazer parte de um todo, para que as ações propostas permitam alcançar os objetivos planejados.

Durante a realização do trabalho pôde-se perceber como funciona a empresa, tendo sido possível conhecê-la com riqueza de detalhes. Isso foi muito importante

para que as estratégias pudessem ser bem formuladas, com base na realidade que a empresa vive no presente momento.

A partir desse conhecimento sobre a empresa, foi possível traçar um planejamento das estratégias de marketing a serem adotadas. Cabe agora esperar que o mesmo seja colocado em prática, o que é muito importante, pois as estratégias previstas foram elaboradas com o objetivo de auxiliar a empresa nas atividades do dia-a-dia, e com certeza podem colaborar muito para que se atinjam os objetivos da empresa.

O terceiro passo deste trabalho, será o acompanhamento da execução deste plano, através das reuniões de avaliação trimestrais, propostas no item 3.8. Portanto, o envolvimento com este trabalho permanece existindo, e acredita-se ser uma excelente oportunidade de vivenciar de perto o desenvolvimento das estratégias propostas, e se necessário, proceder a ajustes para adaptá-lo às necessidades que surgirem no desenrolar do processo.

A realização do trabalho permitiu usar dos conhecimentos adquiridos no decorrer curso, e aplicá-los à prática empresarial, o que é de extrema validade, pois o objetivo da teoria é desenvolver a prática, transformá-la, aperfeiçoá-la.

Por fim, pode concluir que o trabalho foi de valiosa importância para o acadêmico que o realizou e para empresa envolvida no estudo, pois possibilitou a aproximação entre teoria e prática, com a finalidade de enfrentar o mercado com armas melhores e alvos direcionados.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO DO BRASIL. **Panorama Setorial: Construção Civil**. Brasília, Diretoria de Crédito do Banco do Brasil, 2005. Disponível <<https://intranet2.bancobrasil.com.br/credito>>. Acesso em 04 out. 2005.

BOGMANN, Itzhak M. **Marketing de relacionamento**. Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2000.

CHURCHILL Jr., Gilbert A. e PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Plano Estratégico de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1986.

CUNHA, Carlos F. O.; ELESBÃO, Ivo e CORRÊA, José C. S. **Caderno de estatísticas sócio-econômicas: município de Cruz Alta**. Cruz Alta: UNICRUZ, 2003.

DRAGHETTI, Luciana B. e COSTA, Filipe C. X. Marketing de relacionamento dirigido ao consumidor final: uma abordagem inicial. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20, 1996. Angra dos Reis. **Anais...** Angra dos Reis: ANPAD, 1996. p. 421-436.

DRUCKER, Peter. **Administrando para obter resultados**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DUTRA, Ana e GRANDPRÉ, Lili. Do modelo de congruência a uma nova organização. **HSM Management**, São Paulo, ano 7, n.37, p.116-124, mar./abr. 2003.

GLYNN, Simon e JONES, Ewan. Satisfazer com lucro. **HSM Management**, São Paulo, ano 7, n.37, p.134-138, mar./abr. 2003.

GODIN, Seth. Em busca da vaca púrpura. **HSM Management**, São Paulo, ano 7, n.39, p.70-76, jul./ago. 2003.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**. Estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 2002.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. A competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. Do marketing móvel às lacunas de valor. **HSM Management**, São Paulo, ano 5, n.29, p.116-120, nov./dez. 2001.

_____. Um dicionário para o novo milênio. **HSM Management**, São Paulo, ano 7, n.38, p.14-24, mai./jun. 2003.

• LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

• PADILHA, Ênio. **Os pecados de marketing na engenharia e na arquitetura**. Balneário Camboriú: EPPE, 2002.

_____. **Marketing para engenharia, arquitetura e agronomia**. 5.ed. Balneário Camboriú: EPPE, 2004.

PINHO, J. B. **Comunicação em marketing**. 3.ed. Campinas: Papyrus, 1998.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CRUZ ALTA. **Site Oficial de Cruz Alta (RS)**. Cruz Alta, Prefeitura Municipal, 2005. Disponível <<http://www.cruzalta.rs.gov.br>>. Acesso em 03 nov. 2005.

RIBEIRO, Áurea H. P. Marketing de relacionamento e qualidade em serviço: em busca da satisfação do cliente. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20, 1996. Angra dos Reis. **Anais...** Angra dos Reis: ANPA, 1996. p. 31-45.

ROSENWALD, Peter J. **Accountable Marketing**. Otimizando resultados dos investimentos em Marketing. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SCHMITT, Berned. Expo Management 2001 – Brasil. **HSM Management**, São Paulo, ano 5, n.29, p.28-29, nov./dez. 2001.

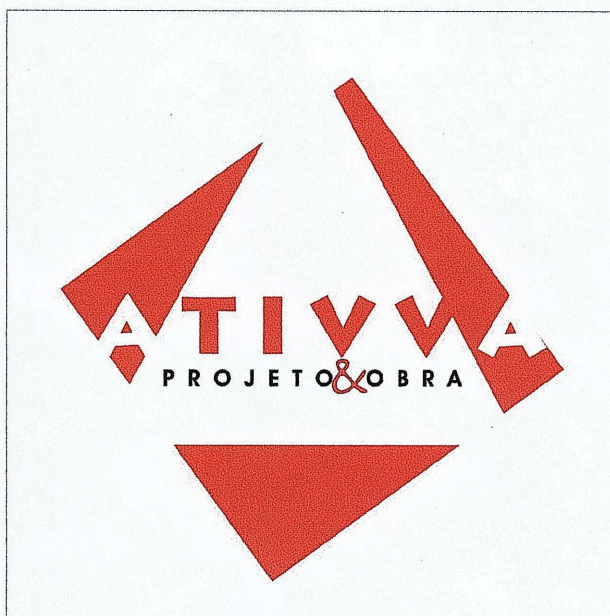
STONE, Merlin e WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 2002.

STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ANEXOS

**ANEXO A – LOGOMARCA E PEÇAS PUBLICITÁRIAS A SEREM USADAS NA
DIVULGAÇÃO DA EMPRESA:**

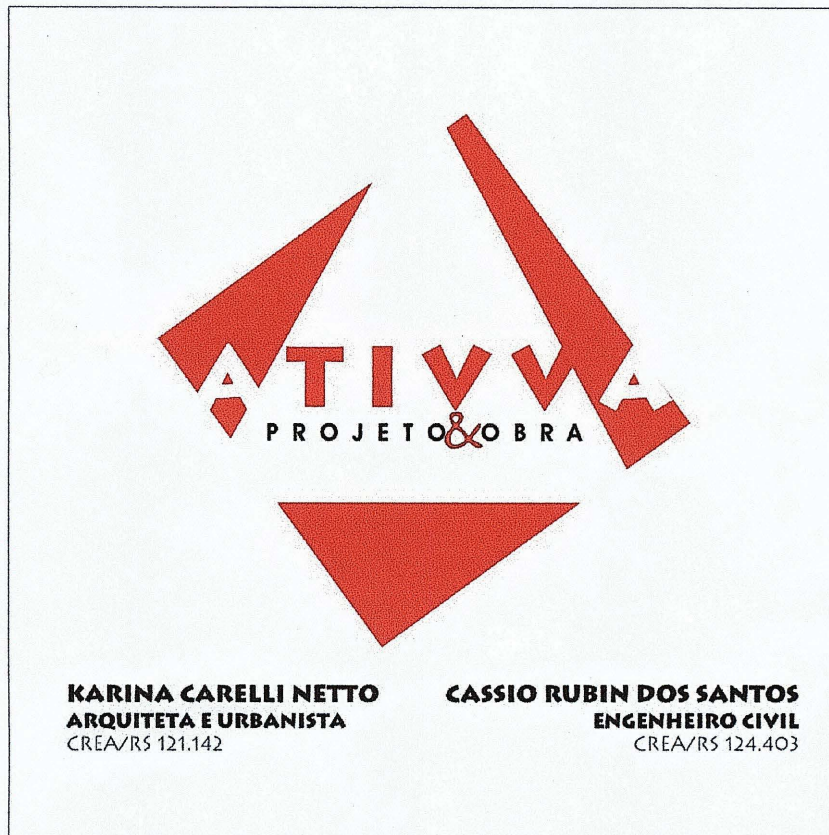
I. LOGOMARCA:



II. PLACA PARA SEDE DA EMPRESA:



III. PLACA DE OBRA:



IV. CARTÃO DE VISITAS (frente e verso):



V. SELO PARA PROJETOS:

CLIENTE:	CARLOS GUILHERME VOGEL DO AMARAL FILHO		
OBRA:	RESIDÊNCIA UNIFAMILIAR		
REFERENTE:	PROJETO ARQUITETÔNICO PLANTA BAIXA E PLANTA DE COBERTURA		
	KARINA CARELLI NETTO ARQUITETA E URBANISTA CREA/RS 121.142 CEL. (55) 9937 6744	PRANCHA Nº: 02	
	CASSIO RUBIN DOS SANTOS ENGENHEIRO CIVIL CREA/RS 124.403 CEL. (55) 9971 5967		

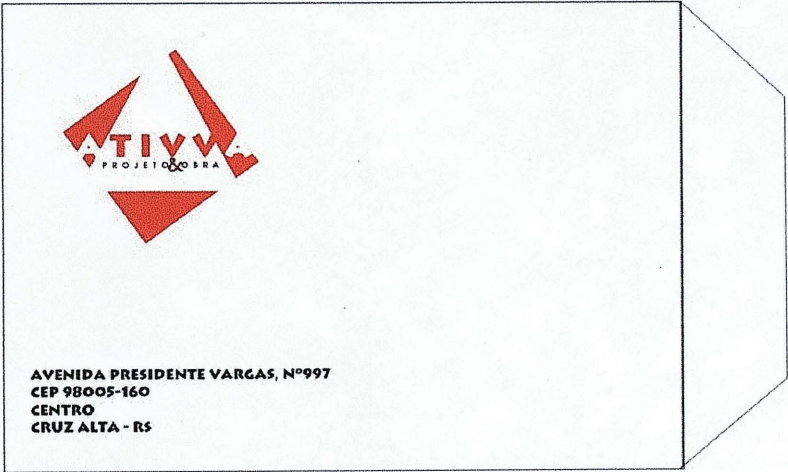
VI. TIMBRE PARA PAPEL A4:

KARINA CARELLI NETTO
ARQUITETA E URBANISTA
CREA/RS 121.142



CASSIO RUBIN DOS SANTOS
ENGENHEIRO CIVIL
CREA/RS 124.403

VII. ENVELOPE:



VIII. SUGESTÕES DE ANÚNCIOS IMPRESSOS PARA PUBLICAÇÕES EVENTUAIS:

KARINA CARELLI NETTO
ARQUITETA E URBANISTA
 CREA/RS 121.142
 CEL. (55) 9937 6744

AV. PRESIDENTE VARGAS, Nº997
 CEP 98005-160- CENTRO
 FONE/FAX: (55) 3324 3566
 CX POSTAL Nº111 - CEP 98005-970
 CRUZ ALTA - RS - BRASIL
 WWW.ATIVVA.COM.BR
 ATIVVA@ATIVVA.COM.BR

ADMINISTRAÇÃO DE OBRAS
 ARQUITETURA INTERIORES
 ARQUITETURA RESIDENCIAL
 ARQUITETURA COMERCIAL
 IDENTIDADE VISUAL
 CONSULTORIA E AVALIAÇÕES

CASSIO RUBIN DOS SANTOS
ENGENHEIRO CIVIL
 CREA/RS 124.403
 CEL: (55) 9971 5967

KARINA CARELLI NETTO
ARQUITETA E URBANISTA
 CREA/RS 121.142
 CEL. (55) 9937 6744

CASSIO RUBIN DOS SANTOS
ENGENHEIRO CIVIL
 CREA/RS 124.403
 CEL: (55) 9971 5967

ADMINISTRAÇÃO DE OBRAS
 ARQUITETURA INTERIORES
 ARQUITETURA RESIDENCIAL
 ARQUITETURA COMERCIAL
 IDENTIDADE VISUAL
 CONSULTORIA E AVALIAÇÕES

AV. PRESIDENTE VARGAS, Nº997
 CEP 98005-160- CENTRO
 FONE/FAX: (55) 3324 3566
 CX POSTAL Nº111 - CEP 98005-970
 CRUZ ALTA - RS - BRASIL
 WWW.ATIVVA.COM.BR
 ATIVVA@ATIVVA.COM.BR

ANEXO B – PROPOSTA DE QUESTIONÁRIO A SER APLICADO AOS CLIENTES APÓS CONCLUSÃO DE CADA SERVIÇO PRESTADO:

Prezado Cliente, após a conclusão do serviço prestado pela *Ativva Projeto & Obra*, gostaríamos de contar com sua colaboração, respondendo algumas perguntas e manifestando sua opinião sobre a qualidade do trabalho desenvolvido:

I. Tipo(s) de serviço(s) realizado(s):

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Projeto de construção residencial | <input type="checkbox"/> Reforma residencial – externa |
| <input type="checkbox"/> Projeto de construção comercial | <input type="checkbox"/> Reforma residencial – interna |
| <input type="checkbox"/> Projeto de arquitet. de interiores | <input type="checkbox"/> Reforma comercial – externa |
| <input type="checkbox"/> Construção residencial | <input type="checkbox"/> Reforma comercial – interna |
| <input type="checkbox"/> Construção comercial | <input type="checkbox"/> Outro. Especificar: _____ |

II. a) O tempo inicialmente programado foi suficiente para a realização do serviço?

- ☐ Sim ☐ Não.

b) Caso a resposta seja não, pedimos que relacione alguns motivos pelos quais, na sua opinião, a obra atrasou.

III. Como você definiria a forma de atendimento e disponibilidade dos profissionais da empresa?

- ☐ Ótima ☐ Boa ☐ Regular ☐ Ruim ☐ Péssima

Comentários: _____

IV. Como você definiria a qualidade dos serviços prestados pela empresa?

- ☐ Ótima ☐ Boa ☐ Regular ☐ Ruim ☐ Péssima

Comentários: _____

V. Suas expectativas com relação ao serviço prestado foram correspondidas?

() Sim

() Não.

Comentários: _____

VI. Qual o seu grau de satisfação com os serviços prestados pela empresa, de uma maneira geral, considerando todo o serviço realizado, desde a primeira reunião na empresa, até a conclusão dos trabalhos?

() Muito satisfeito

() Satisfeito

() Parcialmente satisfeito

() Insatisfeito

() Muito insatisfeito

Comentários: _____

VII. Você recomendaria a empresa a uma pessoa de suas relações, que tenha interesse em alguns dos serviços prestados pela empresa?

() Sim

() Não.

Comentários: _____

VIII. Utilize o espaço abaixo para deixar suas críticas e sugestões à empresa:

A *Ativva Projeto & Obra* agradece a sua participação. Sua opinião é de fundamental importância para nossa equipe. Muito Obrigado.